

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний аграрний університет

Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «Магістр»

на тему:

*«Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств
Тернопільської області»*

Виконала: студентка групи Мо-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
Чижевська Ольга Василівна
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Михалюк Н.І.
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2021

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 98 сторінки текстової частини, 25 рисунків, 8 таблиць, 54 літературних джерел.

«Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Тернопільської області». Чижевська О. В. – Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого. – Дубляни, Львівський НАУ, 2021р.

Розглянуто основні принципи формування кадрового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах. Подається загальна характеристика аграрного потенціалу досліджуваної області, проведено аналіз рівня розвитку управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств в ній.

Запропоновано створення механізму розвитку конкурентоспроможності працівників, що допоможе кожному працівнику збільшити показник якості кадрового управління, сформовано три напрями збільшення росту кадрового потенціалу, які доцільно запровадити на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, принципи, формування кадрового потенціалу, розвиток.

SUMMARY

Qualification work: 98 pages of text, 25 figures, 8 tables, 54 literary sources. "Management of human resources of agricultural enterprises of Ternopil region". Chyzhevskya O - Qualification work of the master. Department of Management. prof. EV Khraplyvy. - Dublyany, Lviv NAU, 2021

The basic principles of personnel potential formation at agricultural enterprises are considered. The general characteristic of agrarian potential of the researched area is given, the analysis of development level of staffing management of the agricultural enterprises in it is carried out.

It is proposed to create a mechanism for developing the competitiveness of employees, which will help each employee to increase the quality of personnel management, formed three areas to increase human resources, which should be introduced at agricultural enterprises in Ternopil region.

Keywords: human resources management, staff potential, foundations, staff potential development and forming.

УДК: 331.552.4:65.011.4.004.14

Кваліфікаційна робота: 98 сторінок текстової частини, 25 рисунків, 8 таблиць, 54 літературних джерела.

«Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Тернопільської області». Чижевська О. В. – Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого. – Дубляни, Львівський НАУ, 2021р.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, розділ з охорони праці та розділ з екології, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглядаються науково-теоретичні основи економічного управління кадровим потенціалом в підприємствах.

В другому розділі подається організаційно-економічна характеристика управління кадровим потенціалом в сільськогосподарських підприємствах досліджуваної області.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного аналізу розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Четвертий розділ роботи присвячений питанням охорона праці та захисту населення в надзвичайних ситуаціях.

П'ятий розділ присвячений екологічним питанням в сільськогосподарській галузі.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки і пропозиції.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, принципи, формування кадрового потенціалу, розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1 Соціально-економічна сутність управління кадровим потенціалом	10
1.2 Принципи та методи управління кадровим потенціалом підприємства	17
1.3 Методика дослідження управління кадровим потенціалом	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ЙОГО ОЦІНКА НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	33
2.1 Загальна характеристика підприємств	33
2.2 Аналіз управління кадровим потенціалом у підприємствах	43
2.3 Дослідження методів планування та розподілу трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	61
3.1 Шляхи вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства	61
3.2 Вдосконалення сучасних методів управління кадровим потенціалом підприємства	70
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	П
омилка! Закладку не визначено.	
4.1 Аналіз стану охорони праці	Помилка! Закладку не визначено.
4.2. Планування заходів з покращення стану безпеки праці та їх фінансування	П
омилка! Закладку не визначено.	
4.3. Розрахунок економічної ефективності заходів з покращення стану охорони праці	П
омилка! Закладку не визначено.	
4.4. Безпека в надзвичайних ситуаціях	Помилка! Закладку не визначено.

РОЗДІЛ 5 СТАН ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО
ПОКРАЩЕННЯ

.....	Помилка!
Закладку не визначено.	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Еволюційні процеси, що відбулися за останні декілька десятиліть років в світовій економіці, неабияк впливають на функціонування великих та малих підприємств. На загальнодержавних рівнях в провідних країнах світу пропагується вдосконалення форм роботи шляхом переходу від зменшення кількості фізичної праці та натомість до збільшення задіяння інтелектуальної як результат технологічної еволюції. Держава безумовно тісно пов'язана з громадянами, а отже кожен певним чином причетний до управління. Саме тому реформування таких сфер як освіта та наука стає одним із провідних рішень в умовах роботи над новітнім розвитком кадрів та виробництв, сільськогосподарських зокрема.

Саме персонал є тим невичерпним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники трудової віддачі і ефективності праці працівників. В сучасних умовах персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Це визначає необхідність управління персоналом на основі принципів і методів стратегічного управління підприємством. Ринкові перетворення у національній економіці, практичні здобутки і втрати, напряду залежать від фахівців, які безпосередньо керують процесами, здійснюють перетворення, несуть відповідальність за підбір, розстановку та адаптацію кадрів до сучасних умов господарювання.

Тернопільська область є однією із провідних в Україні за наявністю сільськогосподарських підприємств, тому проблема вдосконалення використання кадрового потенціалу є достатньо актуальною та її вирішення сприятиме підвищенню ефективності роботи вітчизняних підприємств. Отже, оскільки на практиці в нормована система управління кадровим потенціалом може стати ключовим фактором у забезпеченні перспектив сталого розвитку

підприємства, то наукове дослідження удосконалення пошуку та підготовки фахівців, а також правильне управління кадровим потенціалом є вкрай важливими.

Особливості кадрового забезпечення, організації праці та управління персоналом знайшли своє відображення в працях закордонних вчених А. Кочеткової, В. Курочкина, Н. Шеремета, О. Алехіна, Г. Беккера, Н. Волгіна, а також вітчизняних науковців Л. Балабанової, Д. Богині, О. Грішньої, В. Гриньової, О. Крушельницької, О. Кузьміна, О. Мельника, Д. Мельничука, Г. Писаревської, О. Сардак, Г. Беккера, К. Маркса, Ф. Мохера, С. Струмліна, А. Томпсона, та інших. Своїми успіхами передові держави світу багато в чому завдячують науковцям, які досліджували, моделювали і адаптували відповідні системами управління персоналом.

Щоправда навіть за значної кількості праць вітчизняних та закордонних дослідників, внаслідок розвитку методів та прийомів роботи на підприємствах залишається недостатньо розкритим ряд питань, а саме: високі показники результативності використання кадрового потенціалу; вплив висококваліфікованої роботи на результати діяльності підприємств; з'ясування потреб у збільшенні фахівців нових професій; шляхи забезпечення фахового використання трудових ресурсів; методи та прийоми удосконалення системи управління кадровим потенціалом. Наукова актуальність та значущість поставлених питань стали основним фактором у виборі теми магістерського дослідження, сформувавши його мету та ключові завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз організаційних основ управління та розробка практичних порад щодо вдосконалення процесів праці кадрового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах Тернопільській області. Також існує необхідність створення оціночної підсистеми управління кадровим потенціалом підприємств на зазначеній території, що сприятиме розумінню основних перешкод та дасть

змогу оцінити проблеми управління фахівцями і планувати можливості його розвитку в подальших умовах співпраці.

Виходячи з поставленої мети, для її досягнення визначено наступні завдання:

- розглянути та узагальнити науково-теоретичні дані щодо розкриття соціально-економічної сутності кадрового потенціалу та методологічну базу його управління;
- проаналізувати та охарактеризувати підходи та процеси управління кадровим потенціалом на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області;
- визначити та розробити стратегії оптимізації розвитку управління кадровим потенціалом з метою його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств у Тернопільській області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності відтворення і використання кадрового потенціалу у підприємствах Тернопільської області.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою наукової роботи є комплексний підхід щодо системного опрацювання процесів, основоположні наукові дослідження та принципи, праці українських і закордонних вчених з питань оптимізації використання кадрів та їх управління.

У дипломному дослідженні використані такі методи і прийоми: гіпотетико-дедуктивний (ознайомлення з економічними категоріями, фактичним матеріалом про управління кадрами; оцінка припущень щодо актуальності методів, формування власних висновків); аналітико-синтетичний та системний (для опрацювання монографій та схожих праць з висвітленими проблемами і відповідне дослідження поставлених завдань); розрахунково-конструктивний та метод наукового узагальнення (визначення шляхів еволюції

економічних процесів, враховуючи зовнішні і внутрішні фактори впливу); абстрактно-логічний метод (для вдосконалення класифікаційних ознак кадрового потенціалу); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); графічно-описовий (оформлення теоретичних результатів дослідження, шляхів розвитку економічних процесів); аналітичний (з'ясування впливу певних чинників на результати виробництва); систематизації та групування (дослідження показників результативності використання працівників та результатів роботи підприємств різних сільськогосподарських видів та розмірів).

Інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики України, праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з досліджуваної проблематики, звітно-статистична та фінансово-господарська документація підприємств, офіційні матеріали Управління науки та освіти Тернопільської облдержадміністрації; наукові та довідкові джерела.

Наукова новизна одержаних результаті. До основних результатів дипломної роботи, які відображають наукову новизну, розкривають зміст роботи та виносяться на захист, належать:

вдосконалено:

- пояснення та застосування поняття “кадровий потенціал”, який рекомендовано використовувати з урахуванням особистісних та загально підприємницьких факторів розвитку та умов, в яких діє підприємство.

- комплексне дослідження еволюційних факторів впливу на збільшення продуктивності праці внаслідок структурних формацій кадрової системи із зосередженням уваги на освітньому рівні працівників.

набули подальшого розвитку:

- організаційні аспекти внутрішнього аналізу кадрового потенціалу на підприємствах з метою посилення його спрямування на визначення та

обґрунтування впливу зовнішніх соціально-економічних, освітніх, психологічних умов для вдосконалення управлінцеві навичок якісної роботи з кадровим потенціалом на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретичних, методичних і організаційних підходів до аналізу використання кадрового потенціалу підприємства, виявляється у представленні розроблених практичних порад щодо обґрунтування шляхів підвищення ефективності формування, відтворення, оцінки та використання кадрового потенціалу на підприємствах Тернопільської області. Наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у діяльності сільськогосподарських установ Тернопільської області.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дипломної роботи є результатом самостійно проведених досліджень автора.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дослідження становить 96 друкованих сторінок. Робота містить таблиці, рисунки; додатки на відповідних сторінках.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Соціально-економічна сутність управління кадровим потенціалом

Розвиток сучасного суспільства є досить непередбачуваним, він характеризується кризою з боку економіки, соціальними суперечностями, непорозуміннями, а особливої уваги потребує відтворення кадрового потенціалу на підприємствах та нашій країні в цілому. Покращення цього стану потребує активізації наукових досліджень безпосередньо такої сфери як кадрові ресурси сільського господарства. Проблемами кадрового потенціалу в економіці країни займалися такі вітчизняні вчені, як В.І. Довбенко, В.М. Мельник, О.А. Бугуцький, Т. І. Олійник, Н.С. Краснокутська, Л.Б. Балабанова, Є.В. Маслов, а також великий вклад у розвиток цього питання економіки зробили багато закордонних науковців: Г. Мартин, С. Хетрик, Ф. Тейлор та інші.

Сучасний етап економічного розвитку здійснюється за допомогою розробки та впровадження інновацій, новітніх виробничих технологій, покращеної нової техніки. За рахунок цих всіх пунктів покращується розвиток людського потенціалу та його ефективність. Головним напрямком розвитку економіки, як одним з основних пунктів державного розвитку, має бути орієнтація на покращення кадрів та їхньої потенційної можливості. Вкладення в працівника є основою для покращення існування всієї країни.

Післявоєнний досвід Японії, Південної Кореї, Гонконгу та інших країн і регіонів Південно Східної Азії, які швидко розвиваються, свідчить, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна лише за 10-15 років досягти рівня показників передових світових держав[6, с.53]. Як висловлюється В.В. Россоха, зміни зовнішнього середовища, а особливо розвиток технічних

засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, способів, засобів, прийомів організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно питаннями проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності[33, с.15].

Розвиток цілого підприємства а також його напряму залежить від його ресурсного забезпечення і його можливостей. Процес виробництва неможливий без участі трудових ресурсів, їхня відповідальність лежить на здійсненні зв'язку з матеріальними ресурсами а також з природою, за їхній рахунок відбувається все виробництво. Дослідження у сфері макроекономіки говорять, що рушійною силою зростання національного доходу є трудові ресурси, до прикладу земельні ресурси вже взагалі не впливають на цей показник. Е. Карневейл зазначає: «людські ресурси, взяті в історичній ретроспективі, заміщають собою інші. У 1890 році на частку ресурсів, одержаних від матері – землі, включаючи мінеральні, енергетичні і харчові, приходилось 50% валового внутрішнього продукту, у 1957 році – тільки 13%. На початок 1980-х – менше 10%, і на той час віддача від людських ресурсів досягла 4/5 усього внутрішнього продукту[1, с.45].

Всі засоби виробництва об'єднуються за рахунок самого процесу праці, результат діяльності всього виробництва безпосередньо залежить від кваліфікованості працівників, тобто складу кадрів. Враховуючи це, підприємство повинно орієнтуватися на формування і покращення якісного складу працівників, і робити це безперервно.

Зараз економічні умови світу можна назвати перехідними умовами до «Економіки знань», все виробництво модернізується і покращується, а це, в свою чергу, свідчить про зростання важливості людини-працівника на підприємстві. Через зростання вагомості та збільшення конкурентоздатності

перед працівником постає потреба покращення своїх знань, навиків та компетенції. Аналізуючи це, напрям розвитку кадрового потенціалу зараз є пріоритетним напрямком стратегічного розвитку усього підприємства.

Щоб краще розкрити сутність поняття «кадровий потенціал» варто дослідити його еволюцію. Саме слово «потенціал» початково почали використовувати щоб охарактеризувати фізіологічні можливості та різні інтелектуальні досягнення людей. З часом, коли науково-технічний прогрес вступив в дію, значення слова змінилося. Воно почало використовуватись щоб окреслити вже не людські можливості, але й можливості засобів виробництва, підприємства, кадрів в сукупності, тобто в цілому. Великий економічний словник трактує «потенціал» як економічну категорію, яка становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого[15, с.153].

На підприємстві таке поняття О.І. Олексюк подає таким чином: «потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання»[43,с.49].

Найкраще визначення потенціалу підприємства знаходимо у О.С. Федоніна – це «інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовільняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси» [43, с.50]. З усього вище переліченого стає зрозуміло, що будь-які можливості, потенціал, перспективи всього підприємства будуть зреалізовані лише за умови добре прокваліфікованого персоналу у ньому.

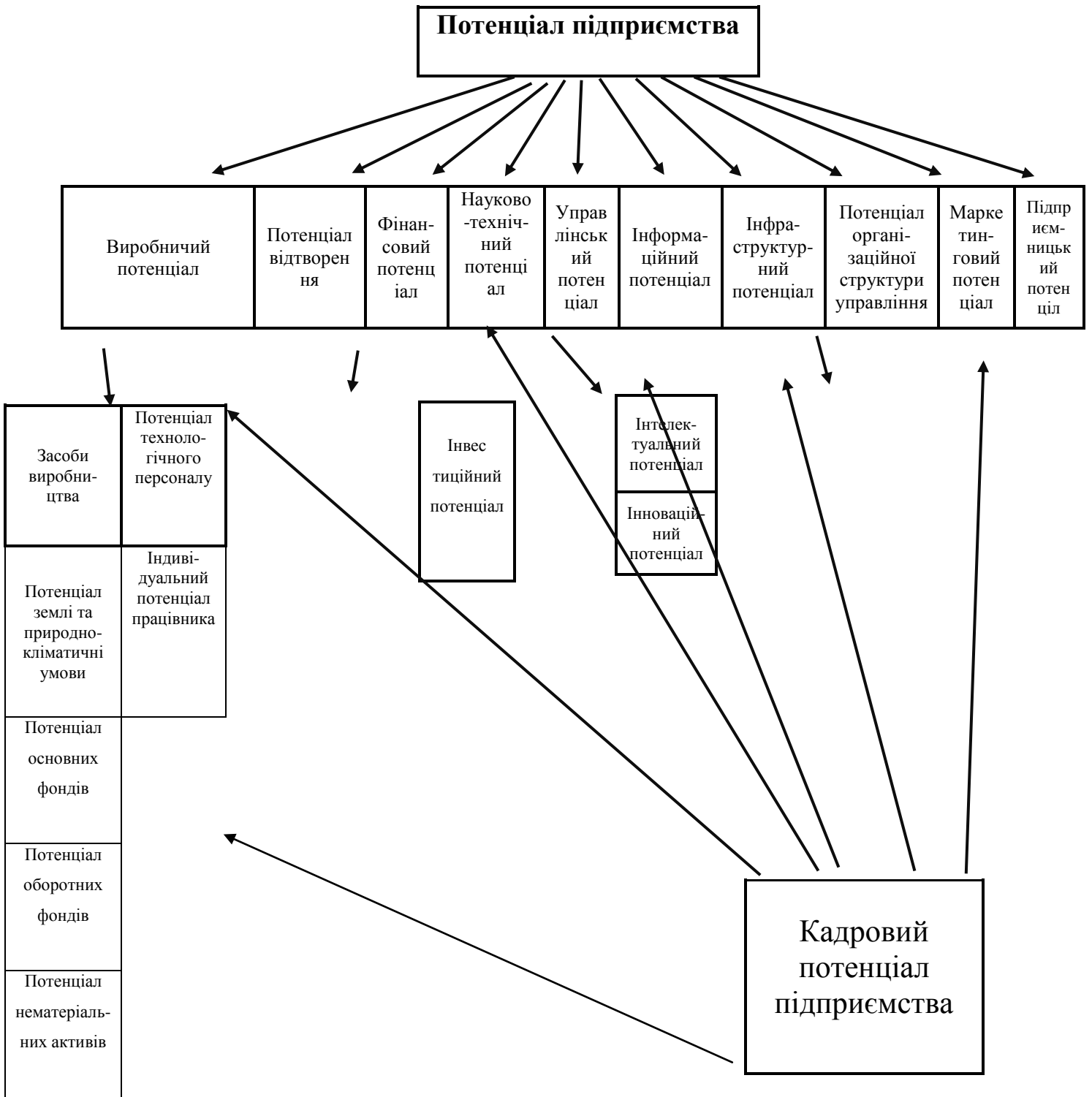


Рисунок 1.1 Кадровий потенціал в загальній структурі підприємства

*власна розробка автора

У структурі потенціалу всього підприємства «кадровий потенціал» можна зобразити так як вказано на рис.1.1. Зрозуміло, що потенціал кадрів залежить від рівня потенціалу всього підприємства, виробничого в першу чергу, потенціалу організаційної структури управління, управлінського потенціалу та інноваційного потенціалу в тому числі. Організаційна структура є саме засобом функціонування виробництва, який розмежовує та регулює зв'язки та взаємодії у виробництві, і є дуже важливою з міркувань її потенціалу. Адже добре створені умови для ефективної взаємодії є ключовим етапом для подальшого розвитку.

Наступним пунктом дослідження є визначити саме людський потенціал, його значення та еволюцію. Г.В. Щокін говорить, що «поняття «кадри» та «персонал» більше відноситься до індивідуально-психічного та соціально-психологічного аспектів вивчення людських ресурсів (рівень особистості та рівень колективу), а поняття «робоча сила» та «трудові ресурси» більше характеризують соціологічні й соціально-економічні аспекти (рівень суспільства та його структур)»[47, с.13].

Визначення «трудові ресурси» зазвичай відносять до відсотку працездатного населення, яке має хороші фізичні навички а також розумові здібності і правильно використовує їх для корисної діяльності. Це цілісний запас ресурсами праці, використовуваний людьми, які займаються суспільно-корисним видом діяльності в різних галузях виробництва.

У своїх дослідженнях М.Й. Малік трактує кадровий та трудовий потенціали як тотожні поняття – це людський капітал, людський розвиток. Різниця між ними в тому, що «трудовий потенціал» має територіальну прив'язку та являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик економічно активного, працездатного населення певної території, які визначають можливості цієї категорії населення виступати в ролі потенційних

працівників; «кадровий потенціал підприємства» - це сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, зайнятого на підприємстві, куди відносять кількість працівників, їх вік, стать, освітній рівень та професійно-кваліфікаційні здібності[25, с.107].

В.Г. Щокін стверджує, що твердження «персонал» є ширшим поняттям ніж «кадри», його треба розглядати як «сукупність живих істот, особистостей, суб'єктів виробничих функцій, носіїв відповідної корпоративної культури, які входять до особового складу працівників підприємства; при цьому основні характерні складові поняття «кадри» – постійність та кваліфікація працівників – для поняття «персонал» не є обов'язковими»[51].

Визначення «кадри» є цілковито змістовне, водночас воно показує особливості розподілу праці в суспільстві та соціальної структури, його можна класифікувати так: за сферами у суспільстві (політичного або ж духовного характеру), за приналежністю до якоїсь галузі (сільське господарство, наука, винахідництво), за демографічно-соціальною ознакою (стать, вік), за складом праці(фізична, розумова), а також за видом діяльності (вчитель, науковець), за категоріями у підприємствах (робітник, виконуючий обов'язків, заступник, керівник) та ще багато інших. Серед аспектів у вивченні потенціалу кадрів, важливо визначити декілька, а саме: рівень відносин колективу, особистий рівень працівника а також суспільний рівень працюючих людей.

Проаналізовані літературні джерела у галузі потенціалу працівників підприємства заохочують нас зробити висновки, що значення «кадровий потенціал» відображає кількість та якість людських можливостей як одного з основних ресурсів, які напряму пов'язують його з цілями стратегічного розвитку, а також функцій які він має виконати.

Кадровий потенціал підприємства, будучи цілісною системою, має певну структуру, що є співвідношенням властивостей груп працівників і взаємодій між ними[12]. Щоб краще розкрити поняття потенціалу працівників потрібно

визначити види його структур а також характеристик, які притаманні кожному виду.

Таблиця 1.1 Види структур кадрового потенціалу та характеристика їх елементів.

Види структур кадрового потенціалу	Структурні елементи
Структура потенціалу	Соціальна, фізіологічна, технологічна, інтелектуальна складові
Соціально-демографічна структура	Стаж роботи, статевовікова структура, сімейний стан, рівень освіти та ін.
Структура персоналу	Керівний склад, спеціалісти різних профілів і рівнів, працівники
Структура рівня управління	Тактичний та стратегічний кадровий потенціал.

*джерело[8].

Кожен елемент структури відіграє важливу роль для кадрового потенціалу, основним з них можна виділити фізіологічні, технологічні, соціальні та інтелектуальні елементи. Фізіологічна складова обмежується фізичними навиками працівника і підприємство має головну потребу в таких здібностях. Інтелектуальна складова показує рівень знань, умінь працівника, його компетенції, вміння швидко реагувати на зміну ситуації щоб досягти стратегічних цілей в організації. Соціальна складова відповідає за психо-емоційний стан працівників, як особистостей, а також такий стан в цілому колективі, разом з тим туди входить корпоративна культура. Технологічна складова пов'язана з інтелектуальною, вона відображає вміння робітника організувати розвиток підприємства новими технологіями.

У структуру кадрового потенціалу також відносять соціально-демографічну. У ній відображаються такі елементи, як: освітній рівень працівників, їхній вік, сімейний стан та багато інших важливих показників. Структура персоналу, як наступний елемент, відображає хто за що відповідає, склад керівників, скільки спеціалістів тої чи іншої галузі, та кількість всіх працівників організації.

В теперішніх умовах які диктує новий економічний світ, система управління потенціалом кадрів організації має бути орієнтована на такі основні завдання (див. рис. 1.2)

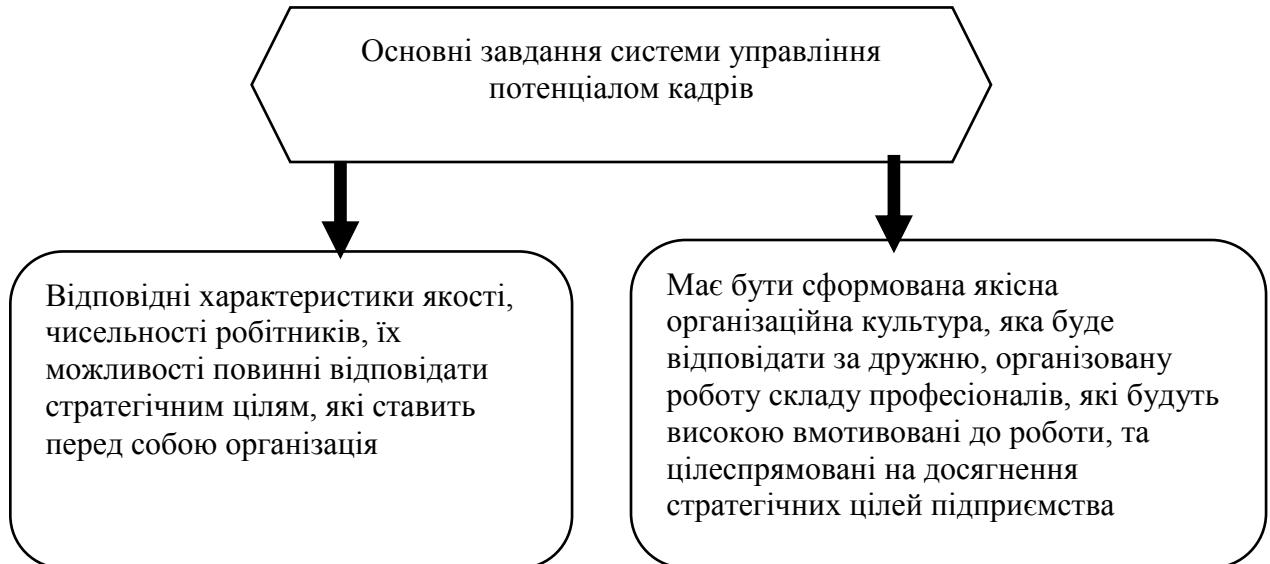


Рисунок 1.2 Основні завдання системи управління кадровим потенціалом

Можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства – це узагальнююча характеристика всіх можливих здібностей та навиків робітників, які досягли рівня кваліфікації належним чином, є підготовані з професійної точки зору, здобули знання, досвід у роботі, вміння та навички у своїй спеціальності, а також які мають можливість сумлінно виконувати покладені на них функціональні зобов'язання і які будуть максимально працювати, щоб отримати результат на задоволення стратегічних цілей підприємства.

1.2 Принципи та методи управління кадровим потенціалом підприємства

Основний закон який формує розвиток населення, суспільства – це закон зростання якості життя населення. З кожним роком рівень життя зростає, нове

покоління замінює попереднє, а разом з тим приносить нові можливості, правила та розвиток. Рівень їх життя покращується з кожним роком, розробляються нові технології, нові способи виробництва та багато іншого. Це можна завдячувати прогресу, який відбувається на технічному, технологічному, науковому, соціальному, економічному та інших рівнях. Зрозуміло, що відсоток кількості людей у світі з кожним роком змінюється в умовах його приросту по всіх країнах, міграцій населення і так далі. В словнику основних демографічних термінів відтворення населення трактують як – процес зміни поколінь, внаслідок народжуваності, смертності і міграції чисельності та структури населення[53]. Зазвичай на цей показник впливає багато факторів, серед них: здатність до відтворення потомства, можливість забезпечення гідного зростання, рівень життя, медицини та багато іншого. Але в умовах сьогодення, до цих показників можна додати кілька нових, серед них: емансипація, зростання рівня життя, нові технології лікування. Відповідно за їх рахунок можна продовжити тривалість проживання, але водночас і скорочується рівень народження. Ріст людей літнього віку в структурі населення різко збільшується.

Все вищеперераховане суттєво впливає на поняття робочої сили, а саме її відтворення. Це визначення трактують так – відновлення затраченої робітником у процесі виробництва енергії та відповідно задоволення його матеріальних та культурних потреб, а також виховання та підготовку зміни, підвищення чисельності зайнятих суспільно-корисною працею[19, с.53]. В свою чергу відтворення праці буває двох видів: інтенсивного характеру та екстенсивного. В інтенсивному виді змінюються якісні характеристики для відтворення ресурсів – обсяг знань, навиків, кваліфікації, досвіду, рівень освіти, інтелектуальні можливості, здоров'я на фізичному та психологічному рівнях зростає. Та це не завжди означає, що ріст якісних характеристик населення, яке має можливості до праці, забезпечує покращення чи зміну рівня всього населення в країні. Ресурси не йдуть в ногу з рівнем збільшення населення, тобто народжуваності.

Цей показник може зростати з кожним роком, а ресурси збагачуються раз в десятиліття. Вони можуть змінюватися лише за рахунок збільшення зацікавленості працюючих людей та при невеликому росту населення.

У даному проміжку часу Україна перебуває у звуженому відтворенні населення. Смертність перевищує народжуваність кілька років поспіль. В 2020 році зафіксували найнижчий рівень народжуваності за останнє десятиліття. Кількість новонароджених склало 293457 осіб, а людей, які загинули – 613835 осіб (див.табл.1.2)[50]. Причин таких змін є декілька, серед них міграції населення, природний рух, рівень життя людей. Показник відтворення населення відіграє важливу роль для формування якісної стратегії розвитку кадрової політики держави. Всі зміни, які відносяться до чисельності людей – склад сім'ї, статевовікові рівні, освітні, професійні якості, напряду впливають на відтворення трудових ресурсів, їх зміну та показники. А також загальну структуру кадрового потенціалу.

Таблиця 1.2 Депопуляція населення України протягом останніх 10 років

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Народжуваність, осіб	497 689	502 595	520 705	503 657	465 882	411 781
Смертність, осіб	698 235	664 588	663 588	662 368	632 296	594 796
Рік	2016	2017	2018	2019	2020	-
Народжуваність, осіб	397 037	363 987	335 874	308 817	293 457	-
Смертність, осіб	583 631	574 123	587 665	581 114	616 835	-

*джерело[50]

Щоб покращити якість життя населення є різні методи. Основним з них можна назвати освіту та професійні підготовки працівників. Мету самої освіти можна сформулювати наступним чином – різностороннє покращення її знань та розумових здібностей, розвиток людини як цілісної незалежної особистості,

розвиток її вмінь, фізичних навичок, покращення комунікації з оточенням, а основне – забезпечення підприємств, місць трудової діяльності, якісними трудовими ресурсами. Щоб визначити рівень освіти громадян, до уваги беруть середні показники років навчання на одну особу, відсоток витрат з держбюджету на освіту, її доступність, тобто кількість місць для навчання в регіонах та ін.

Однозначно поняття освіти не є таке просте, воно має складну структуру, систему. Починаючи з найнижчої ланки це дошкільна, в школі здобувають загальну середню, наступним етапом може бути професійно-технічна, або ж в університеті – вища, післядипломна, щоб стати викладачем – освіта в аспірантурі, науковцем – докторантура, не менш важливо займатися і самоосвітою. На кожному з цих етапів людина збагачує свої знання та вміння, і кожен етап повинен пройти в визначений час, неможливо котрийсь з них пропустити чи обійти. На загальноосвітньому рівні людина здобуває фундаментальні, базові знання. На рівні здобуття професійної освіти, персона охоплює спектр свої професійних знань, досвіду, навиків. І так кожен з етапів характеризується своїм окремим змістом та особливістю. Працівник як суб'єкт здобуття освітніх навиків, повинен мати безперервний розвиток для досягненні нових та підкріплення старих рівня знань. Його професійний розвиток не повинен зупинятися.

Беручи до розгляду організацію, то процес відтворення працівників у ній можна поділити на три етапи. Перший етап відзначається формуванням і відновленням кадрів. Його метою слугує задоволення всіх потреб організації у кваліфікованих робітниках, сюди відносимо їх навчання, психоемоційний стан, підготовку до роботи. Тут важливим фактором слугують демографічні особливості, адже відповідно до регіону, його особливості – формуються профорієнтаційні організації, підприємства. Правильне поєднання всіх факторів дає покращення рівня життя населення, а водночас і рівня трудового життя.

Другий етап відображає розподіл та перерозподіл готових працівників, за відповідними потребами на виробництві, кваліфікацією та можливостями робітника. Для реалізації цього етапу потрібна об'єктивна та правильна оцінка потреб підприємства, щоб організувати оптимальний розподіл для забезпечення ефективної трудової зайнятості. Третій етап повинен забезпечити ефективне використання всіх здобутих знань та навиків, освіти, досвіду, можливостей працівника.

Забезпеченням всіх етапів характеризується кадрова політика. Вона є цілісною стратегією для всіх видів роботи з кадрами на підприємстві, їх склад, розподіл, перерозподіл, форми, стилі роботи та ін. Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. дають визначення кадрової політики так: «це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.»[23. с.42].

Кадрова політика повинна розроблятися підприємством на далекоглядну перспективу. Для цього потрібно вивчити всі організаційні, виробничі, технологічні, технічні відмінності, передбачити потребу в нових кадрах, їх планування, навчання, відбір, розвиток, аналіз складу персоналу, мотивацію працівників, просування кар'єрними сходами, морально-психічні якості, оцінка результатів діяльності, заохочення до розвитку неформальних зв'язків, заходи для мотивації праці, що зможуть вплинути на рівень розвитку підприємства, покращення його життєвого циклу. Щоб відтворити вищеперераховані пункти, до уваги потрібно брати характер, розумові здібності, фізіологічні нахили, розвиток, звички, стресостійкість, рівень комунікації кожного працівника, з моменту його входу у підприємство.

Важливим пунктом розвитку робітника є не тільки його освіта в вищих професійних закладах, але й отримання нових знань вже на виробництві. Стимулюванням до цього є різні професійні платформи, курси, які

ознайомлюють людей з новаціями в технологічних, інтелектуальних, виробничих потужностей тим самим сприяють до саморозвитку кожного зокрема. Підготовка кадрів на виробництві індивідуальним чи командним способом є найвідомішим видом залучення працівників до праці, тобто забезпечення кадрами організацію. Потрібно розуміти, що важливість кадрів полягає не у їх кількості, а в першу чергу їх якості, чим більший цей показник, тим більше рівень підприємства зростає. Тернопільська область характеризується новими методами впливу на управління кадрового потенціалу. Сутність методів управління полягає у вмінні впливати на роботу працівника. Їх можна розділити у три великі групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління кадровим потенціалом підприємства (див.рис 1.3)[29].



Рис 1.3 Методи управління кадровим потенціалом

Методи адміністративного значення здійснюють примусово-розпорядницький вплив, за допомогою прояву своєї влади та лідерства. Характеризуються впливом управління на всіх працівників підприємства, передбачають підпорядкуванням всім встановленим правилам, нормам, документам.



Рис. 1.4 Класифікація методів управління трудовими ресурсами

Ефективність від використання адміністративних методів можна побачити на відносинах між працівниками під час їх використання, як сприймають їх робітники, чи сприятливий клімат перебуває в організації в цілому, який стиль управління.

Вплив економічних методів застосовується через первинні потреби людини. Вони здійснюють свій вплив за рахунок мотивації персоналу досягнення загальних цілей підприємства, а також своїх внутрішніх цілей. Їхній зміст полягає в матеріальній винагороді за добре зроблену працю, тим самим стимулюючи до ефективнішого виконання своєї роботи.

Соціально-психологічні методи є не менш важливими для підприємства, адже вони відповідають за духовні потреби і вподобання людей. Їх основою є взаємовідносини між людьми, особисті досягнення, повага до себе, думка оточуючих, кар'єрний ріст, повага оточуючих а також реалізація своїх потенційних можливостей. Мета користування цими методами – створення всіх сприятливих умов для працівника, щоб розкрити всі його здібності, а це вже буде впливати на рівень всього підприємства. Всі три групи методів зможуть ефективно функціонувати лише при умові їх взаємного поєднання один з одним.

Тільки персонал підприємства може найшвидше реагувати на зміни в середовищі (економічному, господарському чи ринковому), працівник найкраще скріплює всі зв'язки, процеси, складові економічної системи. З плином часу людина стала головною на виробництві, а тому підходи до її ролі теж змінилися. Професійна підготовка стала набагато важливіша, рівень комунікації, здатність реагувати на зміни та багато інших пунктів, які стали головними вимогами до працівника. Зараз людина найбагатший ресурс підприємства, стратегічне надбання в конкурентній боротьбі. Тому при управлінні людьми потрібно дотримуватися головних принципів.

Окрім методів управління кадровим потенціалом важливо зазначити і їх принципи, без яких формування якісного кадрового складу, і в загальному функціонування підприємства не могло б відбуватися належним чином. Принципи управління – це правила, норми, основні положення, які повинен використовувати кожен працівник виконуючи свою роботу на підприємстві, тобто при регулюванні роботи та відносин працівників. Серед великої їхньої кількості можна виділити такі основні:

Таблиця 1.3 Характеристика принципів управління кадровим потенціалом

Принципи	Характеристика
Принцип верховенства ієрархії	цілі кадрової політики повинні відповідати прямому підпорядкуванню загальним цілям підприємства, меті його існування. Це посилює конкурентоспроможність, допомагає досягнути вищих результатів, стабілізує розвиток виробництва.
Принцип системності формування кадрового потенціалу	відображає кадровий потенціал як цілісну базову структуру, що відповідає за всі рівні управління та спрямований на об'єктивне ефективне використання людських можливостей як людського капіталу підприємства.
Принцип комплексного підходу	взаємозв'язок пов'язаних елементів, орієнтованих на сумісні результати вкінці, кадрова політика, потенціал, тут відображається як єдина цілісна структура, яка в собі вкладає всі складові економічної системи підприємства.
Принцип єдності технологій та організації праці	здатність адаптуватися під зміну технологій у виробництві а також у складні персоналу, плинність кадрів, їх навчання, або ж відбір нових робітників. Вміння правильно організувати їх роботу, розподілити обов'язки.
Принцип адаптивності планування	відповідає за здатність до швидких змін планування, у випадку непередбачуваних ситуацій, або ж при зміні керівництва чи персоналу. Застосовують про кризових ситуаціях, отриманні прибутку і тому подібних. В поєднанні з принципом єдності технологій та організації праці можуть давати збільшення використання молодих працівників з високим рівнем кваліфікації та інноваційним способом мислення, що призводить до досягнення поставлених цілей в організації.
Принцип трансформації критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу	відзначає, що при оцінюванні рівня кадрового потенціалу разом з ним потрібно розглянути така ж показники, як рівень оплати праці, рівень інтелектуального капіталу, продуктивність праці, мотивація працівника.

Продовження таблиці 1.3

Принцип співробітництва	робота на підприємстві здійснюється в постійній взаємодії організації з працівником. Керівник організує роботу так, щоб взяти до уваги цілі робітника та водночас якісно виконати поставлені завдання. При цьому робітник має стимул до якісної роботи. Це забезпечує розвиток і ріст кадрового потенціалу персоналу, та мінімізує нереалізовані можливості людини. Цей принцип повинен взаємно реалізовуватись з головними цілями – економічністю та прибутковістю.
Принцип правової та соціальної захищеності	полягає у стовідсотковій орієнтації на правові акти, закони, нормативи, у всіх випадках комунікації, управління, співпраці з робітником. Адміністративні, цивільні, господарські та трудові норми всебічно регулюють перебування та виконання обов'язків працівника на підприємстві.
Принцип поваги до людини	передбачає рівність умов для всіх працівників, колективну відповідальність за результат своєї спільної діяльності, проявляють гнучкість та кмітливість у вирішенні складних ситуацій, при цьому не втрачають своєї самостійності, особистості

*джерело[33].

Методологія формування якісного складу та роботи працівників на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, у своїй основі спирається на основні вище перелічені принципи управління кадровим потенціалом підприємства. Вони слугують нормативно-правовим стандартом, на який можна опиратись при розробці управління, їх систематизація дозволяє розробляти ефективні умови для введення їх в дію.

Зрозуміло, що орієнтація на управління потенціалом підприємства як на кінцевий результат його роботи та існування забезпечує покращення розробки системи управління потенціалом самих робітників. Воно відбувається за рахунок вчасного реагування на зміни в стратегічному, поточному та оперативному рівнях управління. Керівництво сільськогосподарського підприємства в сукупності з службою розвитку персоналу, з допомогою фахівців розробляє нові положення, умови мотивації, організації,

стимулювання, та контролю роботи працівника. Воно дозволяє краще зрозуміти зацікавлення або мотивування працівника у зростанні, та мобілізувати трудовий потенціал. За рахунок цих компонентів людина краще проявляє свої творчі здібності, знаходить нові шляхи виконання поставлених цілей, підвищує їхню компетентність, а головне – зростає якість виконаної роботи. При якісній організації кадрового потенціалу, підприємство активно функціонує, отримує прибуток, утримує високі позиції на ринку, виживає в конкурентній боротьбі, розширює обсяги продажу продукції. Задоволення потреб працівника позитивно впливає на їх роботу, яка призводить до покращення роботи підприємства.

1.3 Методика дослідження управління кадровим потенціалом

Серед різних наук при їх дослідженні варто користуватися деякими загальновідомими способами, а точніше методам дослідження. Економіка сільського господарства нічим не відрізняється, і для її досліджень є спеціальні методи. Неможливо повністю досягнути закономірності, етапи, властивості її розвитку без вивчення методології досліджень. Метод для науки охоплює всі засоби, різні способи і можливі прийоми для пізнання явищ в економіці.

В економіці метод економічного дослідження трактують так: «це науковий спосіб вивчення, становлення та розвитку господарських явищ і процесів. Він є сукупністю прийомів й способів дослідження господарської діяльності будь-якого економічного об'єкта шляхом виявлення та визначення взаємозв'язку і змін його параметрів, кількісного та якісного вимірювання впливу окремих факторів й їх сукупності на ці зміни»[54].

В науці такої сфери як економіка метод слугує для визначення змісту та послідовності таких досліджень. З його допомогою визначається спосіб збору статистичних даних, пізніше їхня обробка, класифікація, здійснення розрахунків, опісля знаходження результатів дослідження і на їх основі вже

можна робити висновки. Потрібно усвідомлювати, що наукове дослідження не так просто втілити, як здається на перший погляд, пошук та збір даних є лише початком такого дослідження. Серед усіх методів економічного дослідження можна виділити для них дві характеристики. Це конкретно-економічні методи та загальнонаукові (див.рис.1.5).

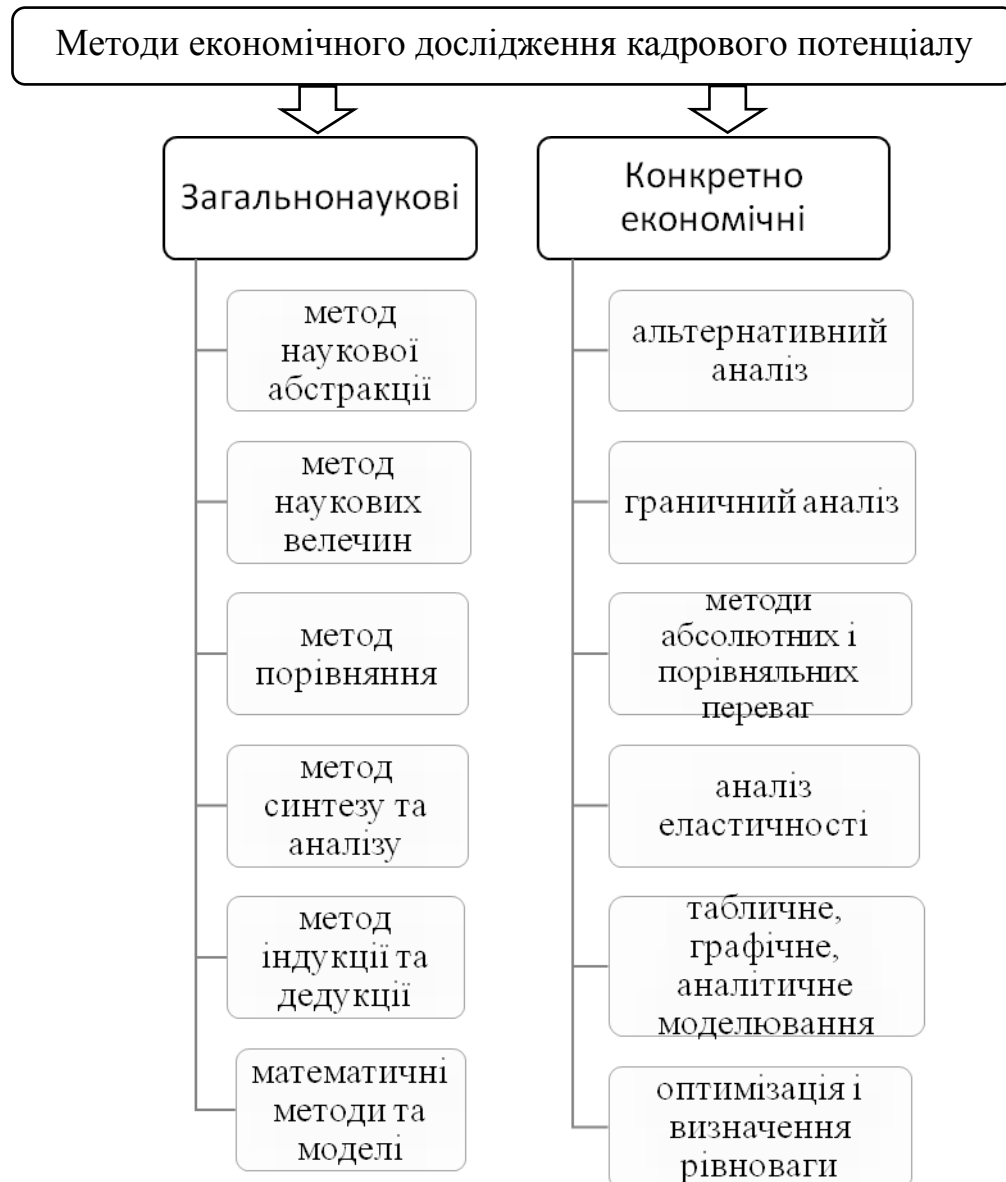


Рис. 1.5 Класифікація методів економічного дослідження кадрового потенціалу

Явища в економіці зазвичай бувають дуже складні, їх розвиток можна побачити під впливом великої кількості факторів, але серед усіх елементів потрібно обрати головні пункти, спеціально не брати до уваги другорядні. Це і є

метод наукового абстрагування, коли потрібно вміти оцінювати важливість інформації, знаходити в ній цінну, потрібну та відкидати часткову і короткочасну. Самі дані не можуть відображати всієї сутності явища, їхнього розвитку, руху, не передбачають можливих наслідків, не дають відповіді на запитання які виникають в процесах організації. Щоб охопити всі можливі сторони економічних явищ, дослідити їх, взаємозв'язки один з одним та розробити план їх вирішення, потрібно якісно систематизувати дані.

Метод абстрагування почасти використовують щоб зробити аналіз окремих випадків, але він не може повноцінно замінити аналізу і синтезу як повноцінного методу економічного дослідження.

Для вибраного нами напрямку управління кадровим потенціалом, потрібно розробити якісну методологічну побудову. Саме тому ми вирішили використати наступні методи – аналізу і синтезу, наукової абстракції, табличне моделювання, порівняння, аналогій, розрахунково – конструктивний метод та соціологічний, які дозволяють найкраще оцінити економічні явища в нашому дослідженні.

Метод аналізу можна проводити при визначенні явищ, природніх і суспільних процесів, у випадках, коли предметами, машинами, приладами або ж хіміко-біологічним втручанням розчленовують об'єкт дослідження на менші значимі елементи, для того щоб краще зрозуміти його структуру, властивості та інші характеристики.

Метод синтезу допомагає у з'єднанні вже досліджених, розчленованих об'єктів в одне ціле, визначенні економічних законів, формулює принципи, а також концепцію подальшого розвитку.

Порівняння серед методів виконує роль оцінки роботи організації, різницю між отриманими показниками та плановими. Порівнюються багато показників і на їх основі визначаємо причини їх прояву. Ще одна перевага

методу – це можливість оцінити та переглянути наявні резервні запаси і порівняти їх.

Є декілька видів порівнянь, основними з них при здійсненні аналізу в нашій галузі є наступні:



Рис. 1.6 Види порівнянь показників управління кадрового потенціалу

Показники порівняння надають велику кількість інформації, по якій розробляється загальна оцінка підприємства, відкривається напрям роботи та подальшої діяльності організації.

На основі методу порівняння, використовують наступні методи дослідження. Одним з них є розрахунково-конструктивний, він слугує для розробки планів та підрахунку потужностей підприємства, але в основному для прогнозування подальшої діяльності та планування розвитку галузі, її основних

компонентів для подальшої її перспективи. Проблеми аграрної економіки можуть вирішувати лише за рахунок цього методу.

Метод аналогій є простішим за попередні, він базується на використанні отриманого досвіду з попередніх років в умовах вирішення різних управлінських задач. Перевагою його використання можна назвати чітку своєчасну реакцію на ситуацію, а саме завчасних пошук та розгляд подібних ситуацій навіть ще від початку їх виникнення. Це досвід якраз забезпечує проектування дій щодо вирішення непередбаченої ситуації.

Метод табличного моделювання на підприємстві є методом перевірки наскільки розроблені науковими дослідженнями проекти мають узгодженість з фактами, які мають вплив на основні показники. Найчастіше, з допомогою цього методу оптимізують наявні ресурси господарства, сюди відносять не тільки фінансові показники, але й робочу силу, кваліфікації, якість роботи, стан досліджень, виробничо-матеріальна база.

Соціологічний метод – пошук інформації про соціальні процеси які відбуваються на підприємстві, відомо, що при роботі з людьми, хороші стосунки між ними та добрий психоемоційний клімат є запорукою сталого розвитку підприємства. Цей метод вміщає в себе збір первинної інформації, за рахунок декількох способів, та пізніше її обробку, яка теж поділяється на кілька пунктів. Збір інформації зазвичай проводять такими варіантами: спостереження (застосовують на початку дослідження, отримують всі дані про об'єкт), анкетування працівників (впорядковані за сутністю і змістом запитання ставлять респондентам, вони є анонімними, тому надають високий рівень інформації для дослідника), інтерв'ю з ними (використовується коли обмаль часу для отримання інформації, при спілкуванні з кількома працівниками можна сформулювати загальний рівень комунікації у всьому підприємстві), методом соціального експерименту (навмисне провокування непередбачуваної ситуації та спостереження на реакції працівників на неї), вивчення документів,

соціометричний спосіб (визначення ступеня дружності в організації, виявлення симпатії чи антипатії між членами колективу, отримання оцінки відносин у ньому).

Кожен з методів містить в собі елементи які допомагають зробити якісну оцінку стану діяльності. Деякі з них є схожими, деякі мають кардинально різні способи обробки інформації, форми досліджень, але в сукупності вони дають сформульований цілісний висновок, на основі якого розробляють напрям розвитку організації.

Кадровий потенціал підприємства має найбільш потенційний вектор для розвитку. В теперішній час підвищується вага розумової праці, росте попит кваліфікованих працівників, а кількість некваліфікованих зменшується. Це зумовлено процесами впровадження нових інтелектуальних, науково технічних процесів.

Відтворення та використання кадрів в організаціях зумовлено важкими економічними та демографічними умовами. Росте неформальна зайнятість людей, скорочуються підприємства з трудомісткими видами продукції, переважає низький рівень в оплати праці, на це впливає і високі обсяги міграції трудового населення та низькі показники ринку зайнятості.

Галузь потребує впровадження та розробки нових заходів щодо покращення та розвитку кадрового потенціалу. Головними потенційними резервами для цього мають бути державні, галузеві, міжгалузеві та регіональні потенційні резерви з зовнішньої сторони. Тим самим воно вмотивує внутрішні резерви до розкриття можливостей працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ЙОГО ОЦІНКА НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємств

Тернопільська область за своїми потужностями і можливостями займає не останнє місце в структурі областей всієї України. У цій області функціонує велика кількість сільськогосподарських підприємств, а це забезпечує високий рівень зайнятості кадрів. В ній переважають великі природні та трудові ресурси, великий відсоток бере на себе переробна промисловість (цукрова, плодоовочеконсервна, спиртова). Регіон є досить сприятливим і за своїм місцем розташування для ведення підприємницької діяльності. Основні багатства області – запаси землі. Великий відсоток від основного фонду запасів землі займають землі для ведення сільського господарства, а саме 75,9%. Також Тернопільська область займає лідируючі позиції в показниках: розораності територій – 62%, та орної землі в загальній площі сільськогосподарських угідь – 81%.

Середньостатистичний бал при паспортизації земель, який визначає кількість поживних речовин у ґрунтах, важких металів, радіонуклідів і пестицидів, їхню кислотність та ще багато інших фізико-хімічних властивостей які безпосередньо мають вплив на родючість ґрунту складає 58 одиниць. Серед структури якості земельного фонду Тернопільської області переважають землі середньої якості, їх показник становить 229,8 тис. га, що у відсотковому співвідношенні складає 56%, наступне місце посідають ґрунти високої якості – 162,2 тис. га, у відсотках це 40%, і зовсім невеликий показник у земель низької якості, він становить 17,9 тис. га, що дорівнює 4% всього складу земель.

Насправді це свідчить про досить хороший стан земель в Тернопільській області, він сприяє збільшенню вирощування різних культур в області.



*Джерело: Аналіз якості земельного фонду за 2019 р.

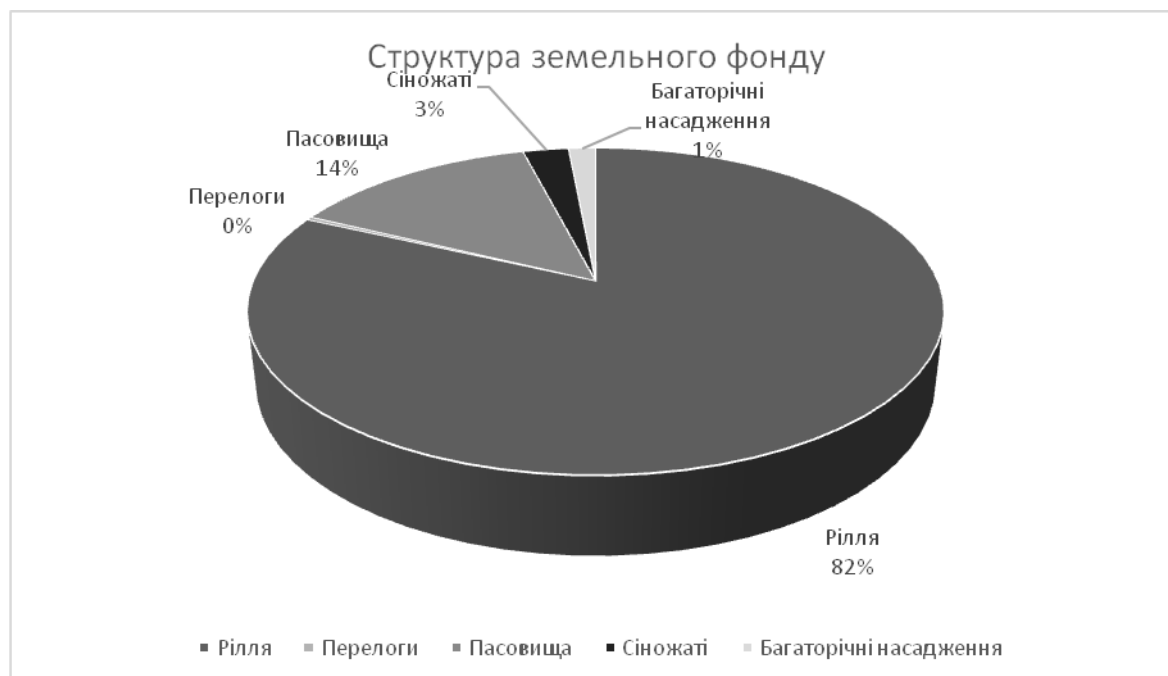
Рис. 2.1. Структура якості земельного фонду в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Висока частина родючих чорноземів а також рівнинність територій основним чином визначають структуру та напрям діяльності Тернопільщини і її основну спеціалізацію. Структура земель Тернопільської області становить 1382,4 тис. га, з них 1046,2 тис. га, відносять до сільськогосподарських угідь, це досить висока частина, яка має показник 76%, можна зробити висновок, що в області рівень освоєння земель займає найвищий показник.

Тернопільська область займає лідируючу позицію по кількості родючих земель та виробництві зернових культур. Цим показником вона випереджає Чернівецьку, Рівненську, Львівську області. Рівень урожайності в неї тримається середнього показника він вищий ніж по сусідніх областях, таких як

Хмельницька та Чернівецька, але не досягає рівня Львівської та Івано-Франківської областей.

Згідно облікових даних, серед площі сільськогосподарських угідь найбільшу частину займає рілля – 856,4 тис. га, перелоги складають 3,4 тис. га, пасовища утримують 144 тис. га, а сіножаті – 26,5 тис. га, показник багаторічних насаджень – 15,7 тис. га.



*Джерело: Аналіз якості земельного фонду за 2019 р.

Рис. 2.2. Структура земельного фонду в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Виробництво сільськогосподарської продукції дає вагомий вклад в забезпеченні потреб області основними харчовими товарами а також потреб переробної промисловості сировиною. Як і в більшості областей Західної частини України рослинництво займає лівову частку серед галузей виробництва сільського господарства. В Тернопільській області цей показник досягає 66%. Основні культури для вирощування – це ярий ячмінь, озима пшениця,

кукурудза, ріпак, останні роки зберігається збільшення тенденції на вирощування соняшнику.

Таблиця 2.1 Посівні площі сільськогосподарських культур в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Види сільськогосподарських культур	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. у % до 2018р.
Культури сільськогосподарські – усього (тис. га)	592,9	580,3	589,6	99,4
Культури зернові та зернобобові (тис. га) з них	326	324,9	338,7	103,9
Пшениця (тис. га) у тому числі	139,9	162,1	147,7	105,6
пшениця озима (тис. га)	129,6	148,9	140	108,0
пшениця яра (тис. га)	10,3	13,2	7,7	74,8
кукурудза на зерно (тис. га)	91,9	83	126,3	137,4
Ячмінь (тис. га)	66	66,8	50	75,8
у тому числі ячмінь озимий (тис. га)	10,3	19,6	19,5	189,3
ячмінь ярий	55,7	47,2	30,5	54,8
жито	1	1	1,2	120,0
у тому числі жито озиме	1	1	1	100,0
овес	1,2	1,2	1,4	116,7
гречка	4,1	1,5	3,4	82,9
культури зернобобові	21,8	9	8,5	39,0
у тому числі квасоля	0,1	0,1	0,1	100,0
горох	18,4	7,7	5,4	29,3
вика	0,2	0,1	0,1	50,0
Культури технічні з них	254,4	241,8	240,4	94,5
Соя	73,7	85,4	72,3	98,1

Продовження таблиці 2.1

гірчиця	0,8	1,8	0,1	12,5
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	75,5	73,1	61,8	81,9
соняшник	70,8	58,8	88,1	124,4
буряк цукровий фабричний	33,4	22,5	17,5	52,4
Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі з них	1,9	2,1	1,9	100,0
картопля	1,1	1,2	1,2	109,1
культури овочеві відкритого ґрунту (без насінників і маточників)	0,8	0,9	0,7	87,5
Культури кормові з них	10,6	11,5	8,6	81,1
кукурудза кормова	4,3	5	4,1	95,3
трави однорічні	1,7	1,7	1,3	76,5
трави багаторічні	4,6	4	2,5	54,3

*Розраховано на основі даних Головного управління статистики у Тернопільській області

Аналізуючи таблицю 2.1, бачимо що всі показники мають різну тенденцію до змін. Пшениця, кукурудза, жито, ячмінь, овес, соняшник та картопля збільшив площі своїх посівних культур, а всі інші навпаки зменшили на невелику кількість. Найбільше зменшилось виробництво цукрового буряку та ярого ячменю.

Тернопільська область може похизуватися передовим місцем в Україні серед заготівлі дикорослих плодів, різних лікарських трав, ягід, березового соку. Одним з важливих напрямків для розвитку Тернопільщини є садівництво. Кожного року проводяться насадження нових плодово-ягідних культур. Вся площа насаджень займає 5,9 тис. га. За показниками 2020 року по всіх господарствах було зібрано 81,3 тис. тон плодів і ягід, їхня урожайність складає 137,8 ц/га.

Наступним по обсягу виробництва можна назвати тваринництво, його основні галузі це скотарство, птахівництво і свинарство. На 1 січня 2020 року

показники в цій галузі є не такими втішними як у рослинництві. По господарствах нараховується 138,9 тис. голів ВРХ, для порівняння з 2014 роком, цей показник менше на 46,9 тис. голів. Серед сусідніх областей, кращі показники має Хмельницька та Львівська області. Поголів'я свиней має такий показник – 298,9 тис. голів. Область виробляє 83,3 тис. тон м'яса, що є непоганим показником. Виробництво молока – 468,1 тис. тон.

Таблиця 2.2 Виробництво основних видів продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах Тернопільській області

Види продукції	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. у % до 2018р.
М'ясо (реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі), тис.т	82,7	85,5	83,3	100,7
Молоко, тис.т	449,7	455,1	468,1	104,1
Яйця, млн.шт	534,7	587,6	582,6	109,0

*Розраховано на основі даних Головного управління статистики у Тернопільській області

Всі показники цієї таблиці вказують на невелике, але все ж збільшення виробництва основних видів продукції тваринництва. В теперішній економічний стан, коли багато фірм не можуть утримувати свої позиції, позитивні тенденції росту – це найкращий показник діяльності та розвитку для області.

Аграрний сектор є основою продовольчої, екологічної та великою мірою і економічної безпеки області, за його рахунок відбувається соціально-економічний розвиток територій. Він складає основу виробленої валової продукції по Тернопільській області. За 2020 рік у господарствах вироблено валової продукції у сумі 24251,8 млн. гривень, серед цієї кількості переважає рослинництво – 19733,5 млн. гривень, в свою чергу тваринництво займає 4518,3 млн. гривень. У порівнянні з сусідніми областями, Тернопільська область випереджає багатьох. Кращі показники лише в Хмельницької області.



*Джерело: Головне управління статистики у Тернопільській області

Рис 2.3 Виробництво валової продукції в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Агропромисловий комплекс не може залишатися таким вагомим без постійних трансформацій в ньому. З кожним роком вдосконалення рухають бізнес вперед для досягнення нових цілей, постійні новації у виробництві технічних засобів, машин, агрегатів дозволять швидко та впевнено розширювати можливості господарств. За даними державної служби статистики в Україні на 2020 рік в Тернопільській області нараховувалося 5043 підприємств. Найбільшу частку займають малі підприємства. За останні 5 років їх кількість зросла від 4710 до 5043. Перше місце за кількістю підприємств розділяє сільське, лісове та рибне господарство – 1480 підприємств станом на 2021 рік.

Агропромисловий комплекс займає головну роль в народногосподарській діяльності області. Відповідно і збір врожаю є досить вагомим показником для оцінки конкурентоспроможності області. Зібрані дані по області надають

можливість повномірно оцінити стан розвитку та діяльність різних видів господарств, їхні потужності та можливості.

Таблиця 2.3 Підсумки збору врожаю в сільськогосподарських підприємствах в Тернопільській області

Вид сільськогосподарських культур	Валовий збір, ц			
	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. у % до 2018р.
Культури зернові та зернобобові – усього	11972661	12775152	10668838	89,1
з них пшениця	8157433	9012015	7790107	95,5
у т.ч. пшениця озима	7691033	8325671	7543217	98,1
пшениця яра	466400	686344	336890	72,2
ячмінь	3132404	3433015	2579111	82,3
у т.ч. ячмінь озимий	631926	1057206	792179	125,4
ячмінь ярий	2500478	2375809	1786932	71,5
жито озиме	57638	48085	-	-
овес	23583	23464	-	-
гречка	11765	-	-	-
культури зернобобові – усього	589832	257982	646603	109,6
з них горох	539626	237542	646603	119,8
Соя	-	8116	-	-
Ріпак	2336682	2234925	2025214	86,7
у т.ч. ріпак озимий	2222553	2206970	1783492	80,2
кольза (ріпак ярий)	114129	27955	241722	211,8
Картопля	40302	23977	31399	77,9
Культури овочеві	35135	22480	21370	60,8
у т.ч. культури овочеві відкритого ґрунту	21972	15701	14876	67,7
культури овочеві закритого ґрунту	13163	6779	6494	49,3
Кукурудза кормова	-	200024	-	-
Культури плодоягідні	12908	17897	17492	135,5
у т.ч. культури плодіві	10519	16356	16023	152,3
культури ягідні	2389	1541	1469	61,5

*Розраховано на основі даних Головного управління статистики у Тернопільській області

Кінцеві показники досить різняться між собою, валовий збір деяких культур, таких як кользи (ярого ріпаку) вдвічі покращився, деяких зменшився майже на 50% (культури овочеві відкритого та закритого ґрунту, культури

ягідні). Інші культури в середньому мають схожі показники – зменшення виробництва на $\approx 20\%$, це ячмінь, ярий ячмінь, ріпак, ріпак озимий та ріпак ярий, картопля, пшениця яра. Потішили своїми показниками горох, озимий ячмінь та плодоягідні культури, які збільшили обсяг збору валової продукції на 20%, 25% та 36% відповідно.

Важливим фактором для регіону є позитивна тенденція до розширення господарств, адже це показує що область розвивається, можливості збільшуються, а також людський потенціал зростає, в силу збільшення робочих місць та потреби у кваліфікованих кадрах.

Серед усієї кількості сільськогосподарських господарств в Тернопільській області переважають товариства з обмеженою відповідальністю а також приватні підприємства. Ці види господарств є найбільш поширеним по всій Україні. В кожному з районів області є багато таких підприємств.

Для того, щоб розробити стратегію розвитку кадрового потенціалу в Тернопільській області, потрібно якісно оцінити стан розвитку цієї галузі по всій області. Найкращим рішенням для цього буде SWOT-аналіз, який слугує найкращим методом серед інструментів стратегічного планування заходів щодо поліпшення діяльності господарства, галузі, району, області і т.п. Його суть полягає в поділі факторів впливу на чотири категорії – це сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Перші дві категорії – відносяться до показників внутрішнього середовища, другі дві відображають зовнішнє середовище, тобто як воно здійснює вплив ззовні на об'єкт дослідження. Результат, які формуються на основі даного аналізу, область може використати при формуванні різних стратегій розвитку, в тому числі і стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз діяльності Тернопільської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятлива демографічна ситуація; 2. Близьке розташування до кордонів; 3. Інвестиційна привабливість області; 4. Наявна виробнича інфраструктура; 5. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, наукових кадрів та розробок; 6. Наявність сприятливих природних умов; 7. Наявність відновлювальних та альтернативних джерел енергії; 8. Наявність сировинної бази аграрного сектору; 9. Значна частка екологічно чистих територій; 10. Свідома та прогресивно-активна молодь; 11. Значний обсяг надходження коштів від трудових мігрантів з-за кордону; 12. Низький рівень розвитку малого та середнього бізнесу; 13. Значне недоінвестування розвитку аграрного бізнесу.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень диверсифікації переробки продукції; 2. Відсталість у запровадженні нових технологій виробництва та переробки продукції, в т.ч. висока енергоємність; 3. Повільний розвиток соціальної та дорожньої інфраструктур; 4. Висока трудова міграція населення, відтік інтелектуальних ресурсів за межі країни; 5. Низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць в сільській місцевості; 6. Не оптимальне використання ресурсів; 7. Невідповідність більшості продукції агрономічних видів стандартам ЄС; 8. Низька купівельна спроможність населення; 9. Незадовільний рівень екологічної свідомості; 10. Недостатній рівень правової культури; 11. Незадовільний стан поведінки з відходами; 12. Складна екологічна ситуація окремих територій області; 13. Висока смертність населення працездатного віку; 14. Низький рівень реалізації інноваційних проектів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація транскордонного співробітництва; 2. Пожвавлення інвестиційного середовища та залучення зовнішніх інвестицій; 3. Розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії; 4. Пожвавлення експортно-імпортних відносин з ЄС, поява нових ринків збуту продукції; 5. Розвиток інфраструктури, сучасних комунікацій, сервісу тощо; 6. Децентралізація апарату управління державного рівня, проведення адміністративної реформи та зростання бюджетної самостійності громад; 7. Покращення бізнес-клімату в Україні; 8. Створення потужностей з переробки відходів; 9. Налагодження економічно-територіальних зв'язків з Польщею та іншими країнами ЄС; 10. Розвиток туризму, зокрема міжнародного; 11. Інвестиції трудових мігрантів; 12. Створення організації з питань кадрового регулювання; 13. Збільшення агропромислових підприємств з виробництвом нових видів переробної продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів; 2. Послаблення відносин з країнами Митного Союзу, 3. Дефіцит енергоресурсів через надмірну залежність від імпорту; 4. Зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення; 5. Трансформація галузевої структури АПК за рахунок низької конкурентоспроможності продукції; 6. Відсутність можливості розробки середньострокових прогнозів розвитку бізнесу; 7. Стала політична нестабільність у державі; 8. Поглиблена регуляція розвитку бізнесу зі сторони держави.

Провівши аналіз сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств досліджуваної області, зробимо висновок, що в області є великий потенціал для розвитку цієї сфери, з боку його розташування, природньо-кліматичних умов, високий рівень кваліфікованого персоналу, джерела надходження коштів не тільки з-за кордону, але й від місцевих агровиробництв. Серед слабких сторін є також багато пунктів, які потребують вдосконалення, висока міграція трудового населення, технологічна відсталість, незадовільний розвиток інфраструктури, низький рівень офіційного працевлаштування, тобто «тіньова» зайнятість, по сільських місцевостях брак робочих місць, високий рівень смертності людей працездатного віку, в більшості випадків на робочих місцях, або в наслідок важких умов роботи.

2.2 Аналіз управління кадровим потенціалом у підприємствах

Одним з основних та найважливіших інструментів для втримання своїх позицій на ринку, тобто конкурентоспроможності, а також стабільного розвитку за таких же умов для підприємств усіх типів власності зараз є правильна розроблена система управління кадровим потенціалом. При теперішній ринковій економіці, цей пункт вимагає розробки покращених елементів для його кращої ефективності.

Управління підприємством постановляє гострі вимоги для працівників, їхні професійні якості, ступінь здобутої освіти, цілі та можливості в роботі повинні напряму відповідати цілям підприємства для подолання ринкової боротьби за місце під сонцем. Така проблема як неправильне управління персоналом в організації стає ключовою проблемою реформації всієї системи управління. Щоб підвищити ефективність системи управління кадрами, потрібно проводити постійний моніторинг змін, нових тенденцій, враховувати специфічні методи для розвитку ринкової економіки першочергово в Україні.

Для кожного суб'єкта господарювання, незалежно від його організаційно-правової форми, важливо обрати власний вид розробки методики оцінки, який слугує для визначення реальної ситуації на підприємстві безпосередньо в галузі управління кадровим забезпеченням, знаходженням сильних сторін, слабких місць, та наданням дієвих рекомендацій щодо поліпшення ефективності роботи.

Служба яка займається управлінням робітників реалізовує питання кадрової політики на підприємстві, координує роботу саме з управлінням трудовими ресурсами. Розробляє функції для створення нових систем стимулювання, заохочення, до трудової діяльності, управляє професійним кар'єрним зростанням, передбачає виникнення конфліктів та створює заходи щодо їх запобігання, займається постійним вивченням ринку трудових ресурсів, а також формує базу резервних кадрів для керівників, які займаються управлінням персоналу.

Важливість організаційної структури управління в підприємстві є цілком логічною, адже її цілі походять від загальної стратегії всієї організації, між ними існує тісний зв'язок. Як і в існуванні стратегічних цілей підприємства є важливість, таку ж важливість можна зрозуміти і в цілях організаційної структури. Система управління підприємством повинна підпорядковуватися розробленій організаційній структурі.

Організаційна структура управління підприємством - основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо[2, с. 120].

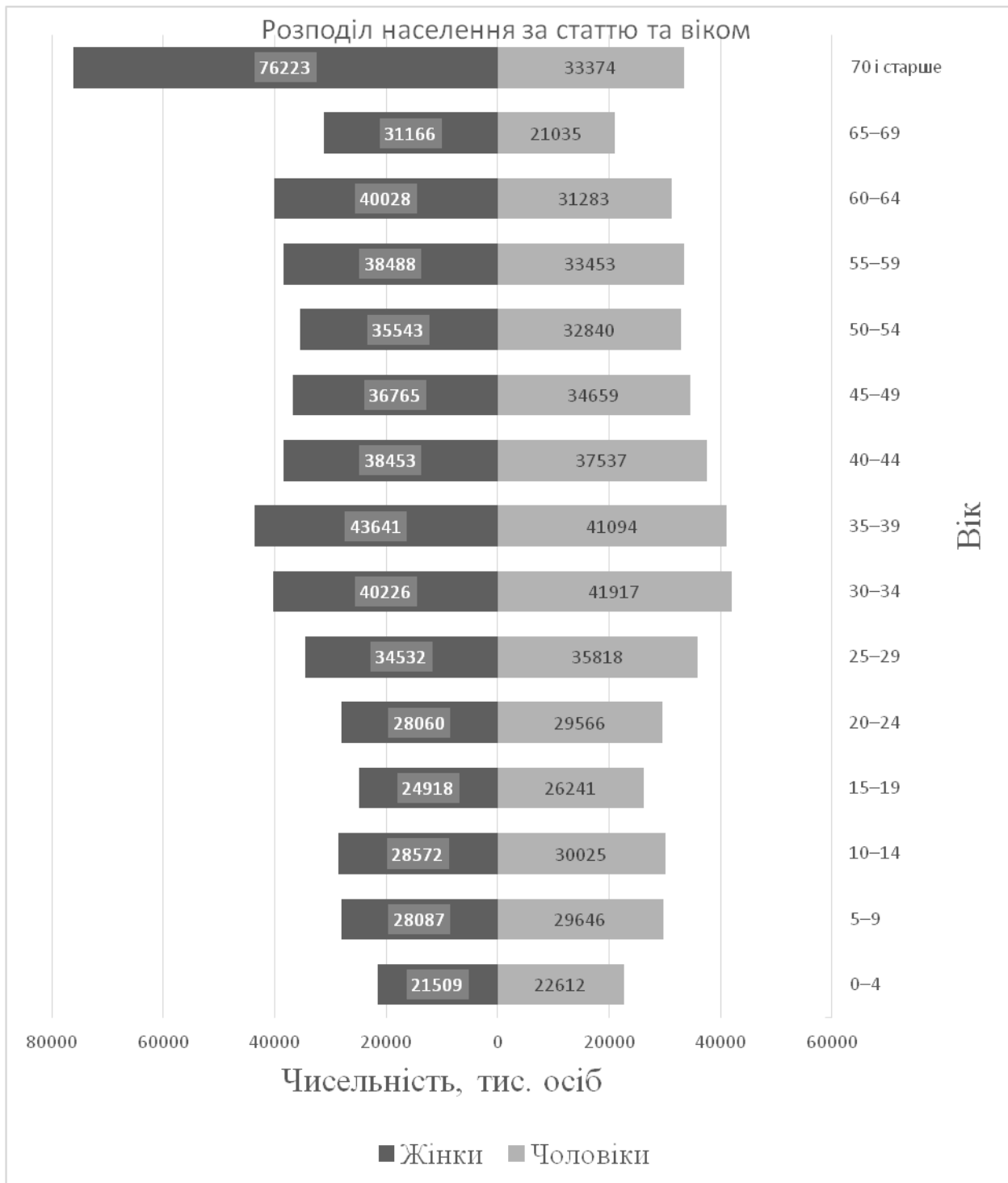
Ця структура являє собою побудову конструкції управління організації з її формальним вираженням, для того щоб за її рахунок здійснювати управління.

До її складу входять всі рівні управління, канали керівників, способи комунікації між різними видами адміністративних служб, а основне і потік інформації, яку передають за допомогою цих каналів. Організаційна структура управління відповідає за організаційний вид відносин серед управління, взаємозв'язок який вона охоплює відзначається єдністю між всіма рівнями і ланками. Вона має схильність до змін з метою її вдосконалення, для кращого пристосування до нових ринкових умов господарювання.

Тернопільська область за своїм складом, відображається як область з середнім показником населення в Україні. Вона посідає двадцяту сходинку серед усіх районів країни. Серед числа областей Західного регіону розраховуючи показник щільності населення, вона посідає п'яте місце, з показником 75,7 чол/. Порівнюючи кількість населення 2020 року з 2001 роком, можна відслідкувати дуже невтішну тенденцію: 2001 року показник населення дорівнював 1142 тис. осіб, а на 2020 рік – 1038,7 тис. осіб. За цей період показник зменшився на 104 тис. осіб.

Лише за останній рік область втратила велику кількість населення, як за рахунок природного скорочення – це 6858 осіб, так і в числі міграційних процесів – 326 осіб. Чисельність населення в міських та сільських територіях має тенденцію до зниження, що є поганим показником для області. Серед великої кількості районів в області, на всіх територіях цей показник негативний.

Беручи до рахунку розподіл населення на статеві групи, тут переважає кількість жінок. Станом на січень 2020 року жінок налічувалося 550,8 тис. осіб, чоловіків – 484,7 тис. осіб. Приблизно кожній тисячі жінок відповідає 880 чоловіків за даними області.

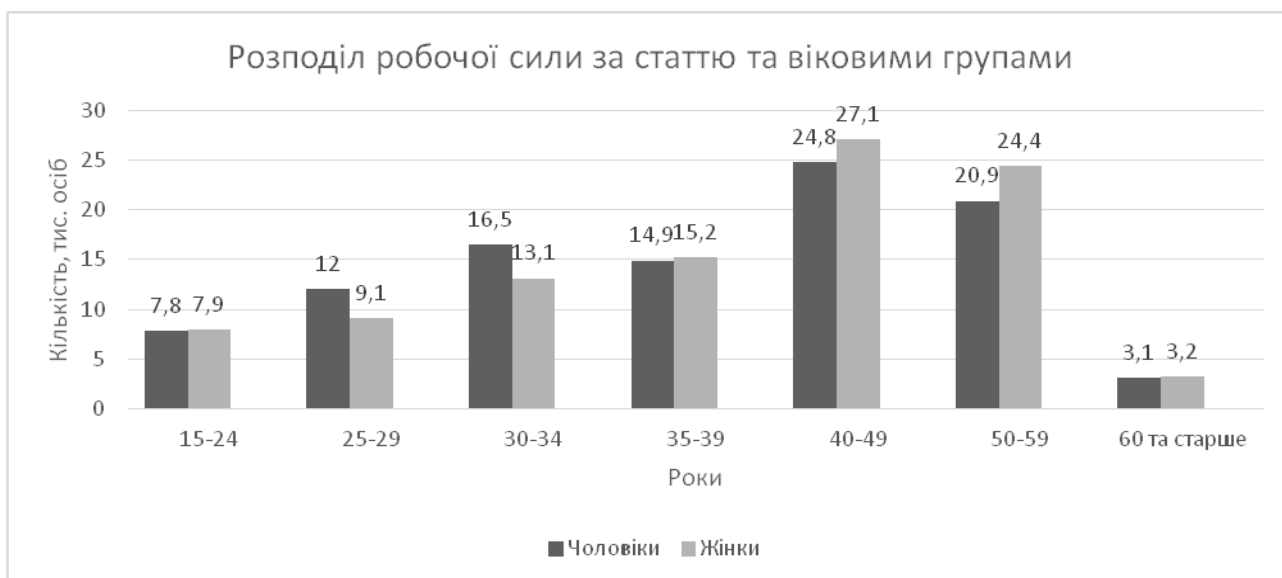


*Джерело: Головне управління статистики в Тернопільській області

Рис. 2.4 Розподіл населення Тернопільської області за статтю та віком за 2020 рік

Статеві-вікова піраміда, яка зображена показує що у досліджуваному регіоні переважають особи, які знаходяться у межах 30-34, 35-39 років. Відсоток населення віком від 20 до 29 є значно нижчим ніж інші, це пояснюється міграційними процесами серед молоді. Молоді люди обирають навчання закордоном, бачать там кращий потенціал в розвитку, шукають можливості щоб залишитися та покращити рівень життя, це дуже негативно відображається для всієї країни.

Також серед жінок переважають люди 70 років і більше, це означає що показник старіння нації серед жінок в області є занадто високий, що погано впливає на розвиток економіки в цілому.



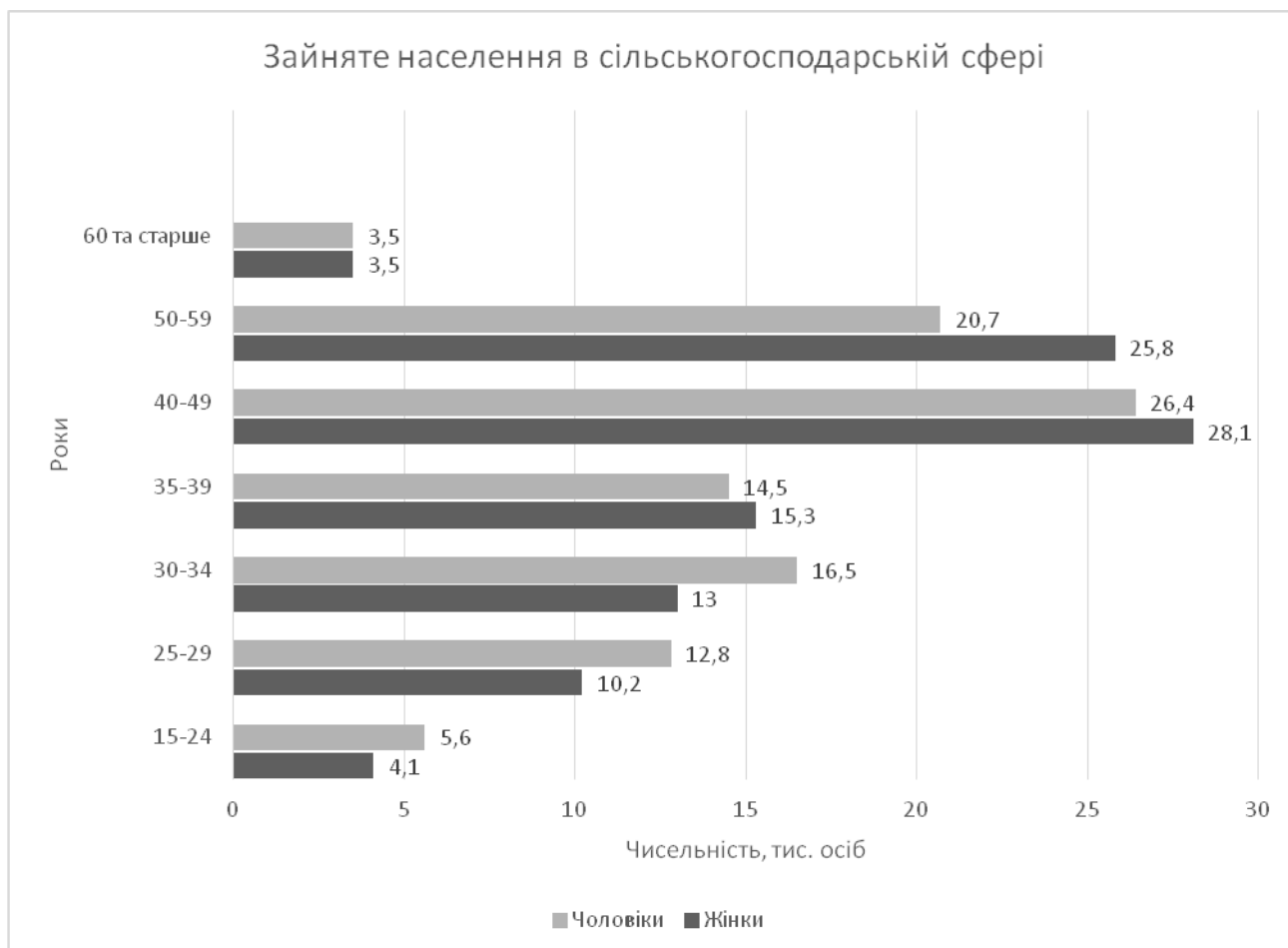
*Джерело: Головне управління статистики в Тернопільській області

Рис.2.5 Розподіл робочої сили за статтю за віковими групами у Тернопільській області за 2020 рік

Провівши аналіз розподілу людей за робочою силою, то бачимо, найбільші показники серед віку 40-49 років, а серед віку 25-29 років, вони майже вдвічі менші за показники 49 років, що знову ж обумовлюється великою кількістю міграцій молодого населення закордон. Потрібно проводити термінові

заходи на підприємствах щодо поліпшення умов праці, заохочення нових працівників, особливо молодих спеціалістів, які закінчили навчання.

На наступному графіку можна зобразити розподіл працюючого населення в сільськогосподарській сфері, у Тернопільській області за 2020 рік.



*Джерело: Головне управління статистики в Тернопільській області

Рис. 2.6 Зайняте населення в сфері сільського господарства Тернопільської області за 2020 рік.

На ньому знову ж таки переважає кількість людей 40-49 років. Більшість з них зайняті одним видом діяльності, впродовж багатьох років. Тобто працюють на одному підприємстві не змінюючи його. Людям цього віку важко наважитися на такі зміни в житті як зміна роботи, коли більшу частину життя вони провели

на одній роботі, їм нараховується стаж роботи, за який в подальшому, вони отримуватимуть пенсію. Показник зайнятого населення 25-34 років є не таким високим через великий відсоток «тіньової» роботи, тобто неофіційного працевлаштування молодих людей. Навіть на підприємствах сільськогосподарського типу є багато сезонної роботи, і не всі працівники, прийшовши на сезон, влаштовуються офіційно, що також великим чином впливає на низькі показники, що зображені на рисунку 2.6.

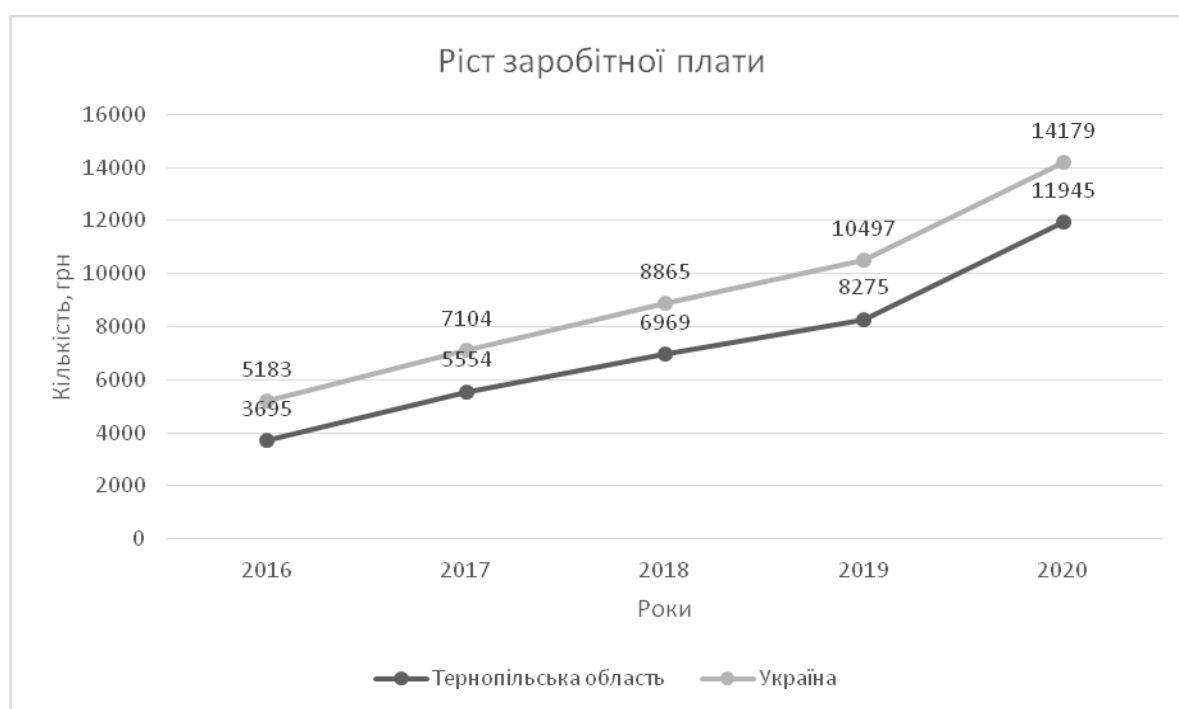
Оплата праці є найважливішим пунктом для працівника при прийнятті на роботу, та найважливішим елементом мотивації для працівника при управлінні кадровим потенціалом підприємства. Вона забезпечує рівень віддачі своїх співробітників, чим більше коштів вони отримують тим якіснішою стає їхня робота. Вже давно в світі закономірно, що оплата праці є основним пунктом мотивації працівників.

В Україні ці показники набагато нижчі ніж в інших країнах світу, і це є реальною проблемою в теперішніх економічних умовах. Велика кількість кваліфікованих спеціалістів вимушена шукати роботу поза межами Батьківщини, тим самим створюючи негативну тенденцію в питаннях кадрового забезпечення в Україні. Адже всі розробки, інновації, які вони проводять в Європі та США, вони могли б запровадити тут, а тим самим покращити економічний стан країни.

Демографічний стан який зараз існує в Тернопільській області, є зовсім невтішний, він несе ризики, які з кожним роком впливатимуть на розвиток територій. Показники природного приросту та міграційного приросту є від'ємними, вікові групи мають різні пропорційні недоліки, немає балансу серед кількості чоловічого та жіночого населення. За таких умов складно прогнозувати якісне відтворення населення, а це в свою чергу приводить до зменшення осіб працездатного віку. Також збільшується навантаження на все існуюче суспільство а в основному і на економічний стан регіону невиробничим

населенням. Ще одним негативним показником є рівень безробіття, який по показниках є найвищий поміж Західних областей України.

Серед вакансій, які пропонуються в Тернопільській області рівень заробітної плати становить 6050 гривень. За останні п'ять років як в Україні, так і по всій області зберігається тенденція до збільшення середньомісячних заробітних плат. На кінець 2020 року по Україні цей показник становить 14179 гривень, а в Тернопільській області 11945 гривень. Можна відзначити, що показник по області не надто відстає від загальнонаціонального показника.



*Джерело [50]

Рис. 2.7 Динаміка росту заробітної плати

Незважаючи на постійний ріст показника заробітної плати, він все одно не є таким, який би задовільнив потреби населення. Показник в області лишається серед найнижчих показників в Україні, це напряму пов'язано з невідповідністю попиту та пропозиції серед виробництва трудових ресурсів в області, а також міграцією працездатного населення за межі України.

Незважаючи на таку негативну тенденцію по регіону, працівники сільського господарства відзначаються хорошим рівнем заробітної плати в структурі всіх спеціальностей. Найвищий рівень середньої зарплати на початок 2020 року відзначався в працівників державних установ, оборони та працівників сфери страхування – 12667 гривень, також працівників фінансової діяльності – 12406 гривень, ну і працівників сільськогосподарської сфери, лісового та водного господарства – 11367 гривень. Це відображає хороший рівень управління кадровим потенціалом на підприємствах, якщо показник заробітної плати знаходиться серед трьох найвищих показників по області. Це слугує хорошим показником для людського потенціалу такої сфери як сільське господарство.

На досліджуваних об'єктах окрім заробітної плати існує багато факторів додаткового стимулювання працівників, це винагороди за якісно виконану роботу, премії. В багатьох підприємствах, при прийнятті на роботу та подальшій діяльності працівника, велику роль грає його професійна освіта. Це бонус, який надає переваги молодому працівнику отримати вищу посаду, а в тому числі і можливість збільшити отримання ним коштів, тобто заробітної плати.

На більшості сільськогосподарських підприємствах роботу можна назвати сезонною, адже більшість виконуваних робіт припадає на літньо-осінній період, тому плануванням кількості в працівниках займається відділ кадрів, а саме інспектор з кадрів, який формує все що стосується кадрового забезпечення. На початок сезону підприємство заповнює свої стратегічно важливі відділи, такі як: випуск, збут продукції, маркетинговий відділ та інші, додатковими співробітниками. В цю категорію відносять робочих працівників, адже виконавши свою роботу, по завершенню сезону, підприємство відправляє їх на біржу праці, з можливістю їхнього повернення на попереднє місце праці.

На підприємствах Тернопільської області, де діють постійні виплати, надбавки, бонуси працівники постійно стараються перевиконати норми, ефективність праці в рази покращується, а також створюється позитивний клімат у взаємовідносинах, адже люди впевнені, що крім заробітної плати отримають додаткові кошти, і тим самим врівноважується їх психо-емоційний стан та зменшується рівень стресу та тривожності. Управлінський апарат фірми також залишається у вигідних позиціях, за рахунок зростання ефективності виконаної роботи, що хоча і невеликими темпами, але призводить до збільшення прибутку.

2.3 Дослідження методів планування та розподілу трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Робота кадрів є основою всього підприємства, щороку потрібно аналізувати висновки з виробництва продукції, кількості збуту, рівень отримання прибутку та багато інших показників, але такому ж аналізу підлягає і кадрове забезпечення підприємства. Планування загальної чисельності керівників, різних спеціалістів по галузях та службовців відбувається наступним способом. Проводиться щорічна оцінка працівників, яка включає в себе отримання даних щодо переведення, звільнення, проходження навчання чи додаткової кваліфікації робітників. Після здійсненої оцінки проводиться набір працівників на вакантні посади. Роботу посадовця якого звільнили тимчасово виконує споріднений до виду діяльності працівник або людина з резерву чи іншого підрозділу.

Основна потреба у новому персоналі складається коли:

підприємство розширює свої потужності;

починає випуск нового товару чи послуги;

з'являється вільна посада;

заміна працівників, які не справляються зі своєю роботою на більш кваліфікованих.

Зробивши відбір потрібних кадрів, вони проходять співбесіду. Вона складається з кількох етапів, спочатку заповнюється заява, додається своє резюме, а після цього проводиться співбесіда. Опісля проходження співбесіди, керівники мають прийняти рішення про прийняття на роботу.

Є три основні пункти щодо розстановки управлінського складу сільськогосподарських підприємств (див.рис 2.8).

До Відповідності належить – відповідність всім вимогам які стоять перед людиною, професійні, ділові, лідерські та інші якості, які необхідні для посади.

Перспективність розуміють як можливість подальшого кар'єрного росту відповідно до наявного рівня кваліфікації працівника.

Змінюваність характеризується здатністю реагувати на новостворені ситуації та вміння приймати рішення щодо вирішення непередбачуваної ситуації[49].

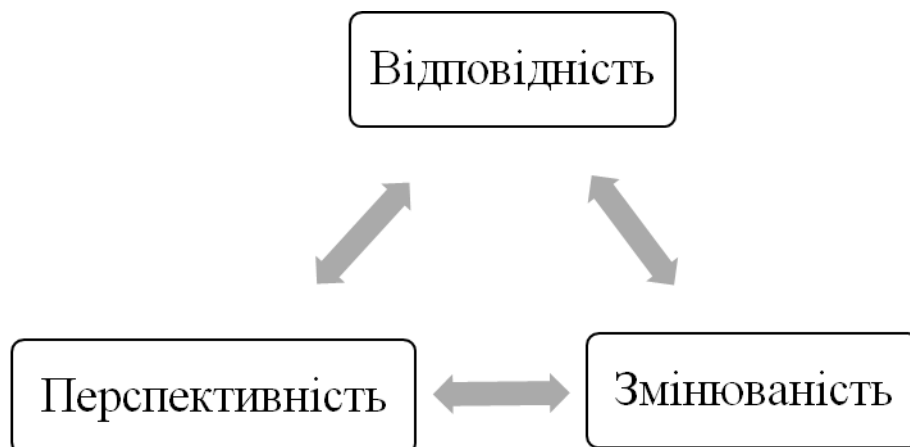


Рис. 2.8 Компоненти розстановки управлінського персоналу

Особа яка хоче працювати пише заяву на ім'я гендиректора, опісля починається ознайомлювальний процес з усіма пунктами роботи. Коли працівник пропрацював два місяці, він повинен пройти тест, на основі якого роблять висновки чи він задовільно виконує свої обов'язки. Якщо з обох сторін немає зауважень та недоліків, людина залишається на постійне місце працевлаштування.

Відносно технології професійного відбору працівників, то кожна компанія використовує свої канали для пошуку співробітників. Багато з них є подібними, але головним є те, що кожен з них є дієвим.

Можна виділити такі джерела пошуку:

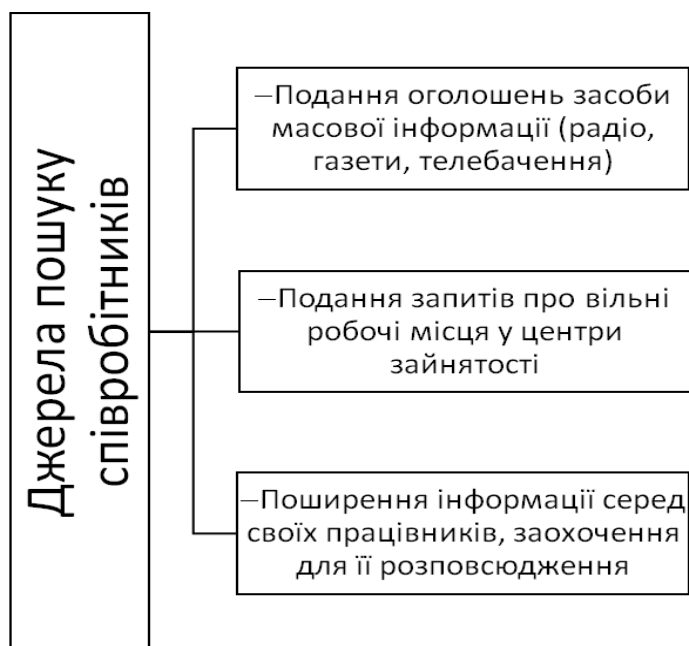


Рис. 2.9 Джерела пошуку працівників на сільськогосподарські підприємства

Цими основними джерелами є велика можливість набрати потрібну кількість людей.

Для покращення та налагодження управління кадровим потенціалом підприємства потрібно залучати нові джерела для пошуку працівників, до

прикладу почати тісну співпрацю закладами освіти, проводити профорієнтаційну роботу у вигляді презентацій, комунікацій зі студентами. Це буде великим плюсом для здобувачів освіти у вигляді отримання роботи одразу по завершенню навчання, а підприємство закриє свої потреби в наборі нових співробітників.

Ще одним хорошим методом слугують інтернет-ресурси, так як в теперішній час люди найчастіше контактують з гаджетами, потреба у розробці свого сайту помітна неозброєним оком. Таргет розроблений так, що реклама потрапляє саме тій людині, яка потребує певного виду продукту чи послуги. Тобто при правильній розробці реклами в інтернеті це ще одна чудова можливість знайти працівника.

Цілком зрозуміло – простого робочого можна знайти дотримуючись перших двох пунктів, а коли мова йде про працівника високої кваліфікації, потрібно залучити якомога більше можливих варіантів пошуку. Людей середньої ланки виробництва можливо знайти за оголошеннями в засобах масової інформації чи інтернеті. З пошуком керівників ситуація складніша. В таких випадках підприємство звертається в приватні агенції, які займаються пошуком кандидатів на керівні посади.

Щоб ефективно оцінити та підібрати працівника, який найкраще підходить організації та буде справлятися з покладеними на нього обов'язками варто притримуватися кількох критеріїв відбору персоналу. Вони є наступними:

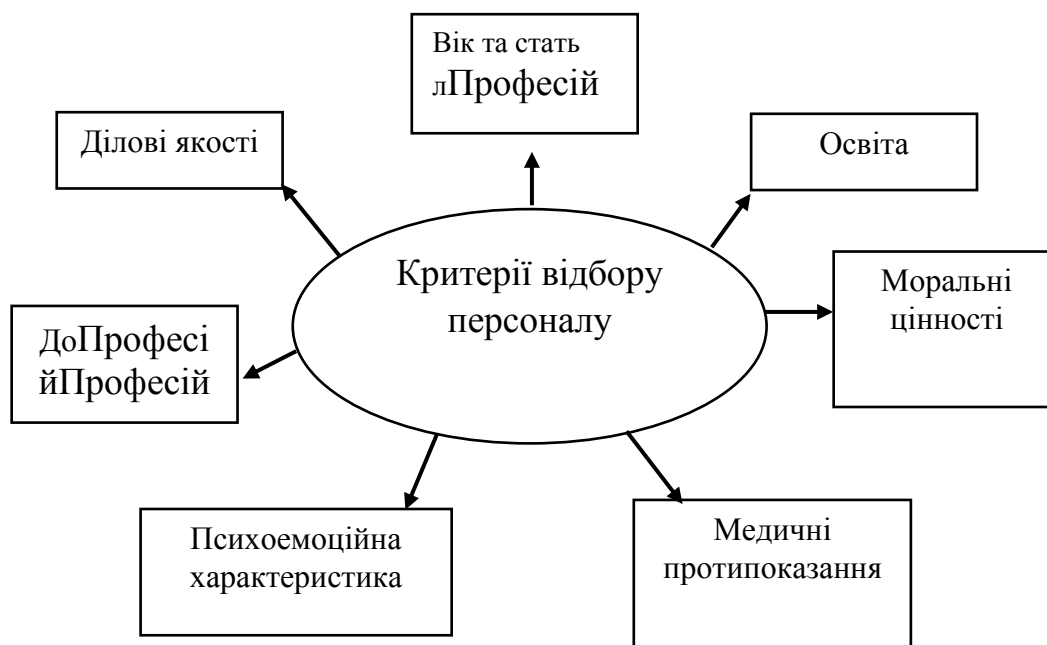


Рис.2.10 Критерії відбору для кадрового складу

Варто керуватися саме такими принципами при виборі нових членів в колектив. Звичайно, з кожним працівником індивідуально обговорюються всі пункти, до шаблону додається багато нових питань вже оцінивши ситуацію суб'єктивно. Деякі пункти можуть нівелюватися за рахунок інших приємних якостей. Але вищеперераховані критерії вважаються еталоном для такої роботи, як набір працівників для трудової діяльності.

Професійна орієнтація – це взаємопов'язана цілісна система, її основні частини це професійна інформація, консультація, набір кадрів, працевлаштування а також професійна адаптація кожної групи населення. В її фокусі знаходиться молодь, яка починає свою трудову діяльність, обирає професію, профіль професійної підготовки, а основне бажає ефективного професійного просування.

Залучення майбутніх молодих кваліфікованих спеціалістів можливе за рахунок надання сільськогосподарським підприємством проходження виробничої практики для студентів вищих навчальних закладів, професійних

училищ, коледжів. Для молоді це слугує добрим початком ознайомлення з видом діяльності професії, який вони обрали. Перед ними відкривається реальне бачення обов'язків обраної професії. Підприємство забезпечує підготовку для випускників, надає можливість не лише в теоретичних а й напрацювання практичних навиків в роботі.

Після завершення навчання, та отримання диплому про здобутий рівень знань, можливість залучення їх на роботу в підприємство є значно вищою, коли існує позитивний взаємозв'язок з обох сторін. Підготовка кадрів може здійснюватися з боку отримання професійно-технічної освіти, а також і на виробництві. Щорічне покращення якості кадрів слугує прекрасним показником для покращення економічної ефективності в підготовці працівників. Це впливає на зростання продуктивності в роботі, покращується якість виготовленої продукції, зазвичай знижується собівартість та брак. Єдиний недолік який може виступати для показника економічної ефективності це те, що він не дає реальної оцінки підготовленим кадрам, а також його не порівняєш з витраченими ресурсами на навчання.

Щоб повноцінно оцінити економічну ефективність підготовки працівників потрібно брати до уваги комплекс факторів, серед них витрати на навчання, період який очікується до присвоєння вищого розряду робітникам з однаковим рівнем освіти, вплив підвищення продуктивності в роботі, якості товарів чи продукції, зниження собівартості, зменшення, кількості браку, тощо. Аналізуючи ці показники можна порівнювати затрачені кошти на навчання з економічним результатом від нього.

Підприємства Тернопільської області належать до таких, які всебічно допомагають, заохочують та сприяють навчанню нових молодих спеціалістів. Щороку на сільськогосподарських підприємствах області приходять отримати практичні знання та навички студенти різних закладів отримання освіти, як професійно-технічних училищ так і ВНЗ. Різноманітність спеціальностей

дозволяє провести якісне навчання для молоді. Це слугує першим етапом для покращення використання кадрового потенціалу в майбутньому на підприємстві.

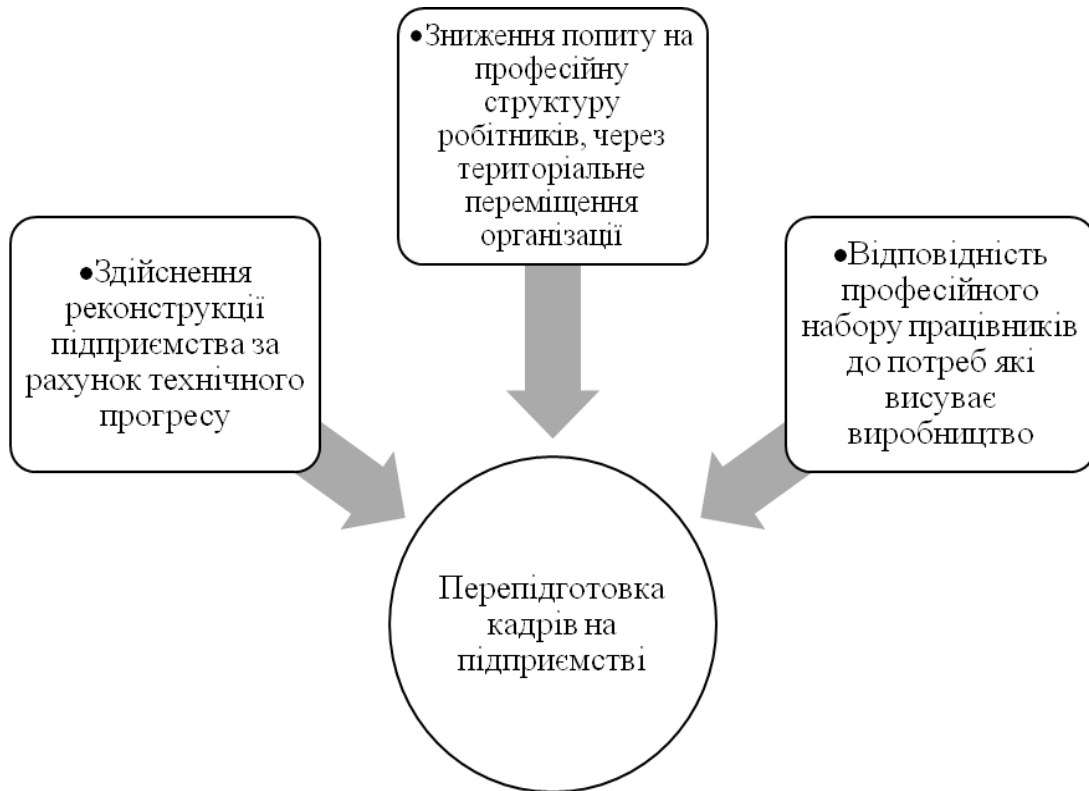


Рис.2.11 Фактори важливості кадрової перепідготовки

Разом з підготовкою та заохоченням нових кадрів, не потрібно зменшувати увагу над покращенням організації трудового потенціалу для працюючого персоналу, перепідготовкою та підвищенням його кваліфікації. Певні обставини зумовлюють до рішучих дій на користь перепідготовки (див. рис.2.11).

Закономірно існують відмінності між профпідготовкою нових працівників, та перепідготовкою вже існуючих на підприємстві зі стажем роботи. Суть для перших в освоєнні нових навичок і вмінь, а для других вже розширити і поглибити отримані знання і вміння, які вони вже вдосконалили за час роботи. Перепідготовка є спорідненою за своїм значенням з підвищенням кваліфікації робітника.

Підготовкою потрібних спеціалістів займається система ВНЗ. Першість серед них тримають університети, інститути, різного роду академії.

Перепідготовку кадрів здійснюють на виділених для цього курсах, вона може проводитися в той період часу, коли людина працює в організації, або в час коли повністю віддала свої людські ресурси перепідготовці. При таких методах існує тісний зв'язок з професійно-кваліфікаційною структурою для працюючих людей, та освоєнням нових знань та навиків, які починають застосовувати у виробництві.

Можливість перепрофілювання кадрів в організації, це дуже важливий показник, але для подальшого зростання необхідно приділити увагу збільшенню кількості нових спеціалістів та постійного розширення, підвищення їхньої кваліфікації, тому що це запорука зростання виробництва, основне – подолання кризових ситуацій, реформування економіки, пришвидшення технічного прогресу.

Основну діяльність щодо роботи з кадрами, яку проводять сільськогосподарські підприємства це: своєрідна технологія щодо професійного відбору персоналу; потенційний розвиток працівників; технологія оцінювання; стимулювання та мотивація до праці.



Рис.2.12 Основна діяльність кадрового управління підприємства

Для кращого управління кадровим потенціалом важливо дотримуватись хороших трудових відносин між співробітниками, цікавитись думкою працівників щодо робочого часу, важливості їхньої роботи, міжособистісними

відносинами робітників, рівнем згуртованості, вивчати конфліктні ситуації, що трапляються. Ці аспекти дозволяють якісніше та краще створити позитивне середовище для праці між співробітниками, тим самим покращити їхнє зацікавлення в роботі. Робота в хорошому дружньому колективні є одним з варіантів стимулювання працівника.

Проаналізувавши другий розділ, можна зробити висновок, що організація управління кадрового потенціалу є невимовно важливим етапом для формування розвитку всього підприємства. На його організацію має вплив ряд факторів, в тому числі, розподіл населення за віковими групами, та статтю, їхня освіта, рівень заробітної плати, демографічна ситуація в Україні та області та інші. Сьогодні трактують особливі вимоги щодо стану відносин з кадрами підприємства. Для того щоб підприємство отримало працівників з високим рівнем кваліфікації, людей що повсякденному житті складають основу суспільства, стимулювати їх виконувати роботу найбільш ефективно, роботодавці-керівники мають дотримуватися використання системи управління кадровим потенціалом. Серед усіх критеріїв та показників важливості потенціалу кадрів у підприємстві слід розглядати внутрішній творчий потенціал кожного працівника. Серед великої кількості освічених людей, кожен з них має свої особливості, розум, прагнення до розвитку, пам'ять, волю, тип мислення та багато інших відмінностей. Залучення цих всіх якостей кожної людини на підприємстві, згрупування їх, спрямованість до однієї конкретної мети, яка відіграє ключову роль у розвитку всієї організації, сприяє до формування нових можливостей, розвитку, нововведень на виробництві та в загальному покращення його діяльності.

РОЗДІЛ 3

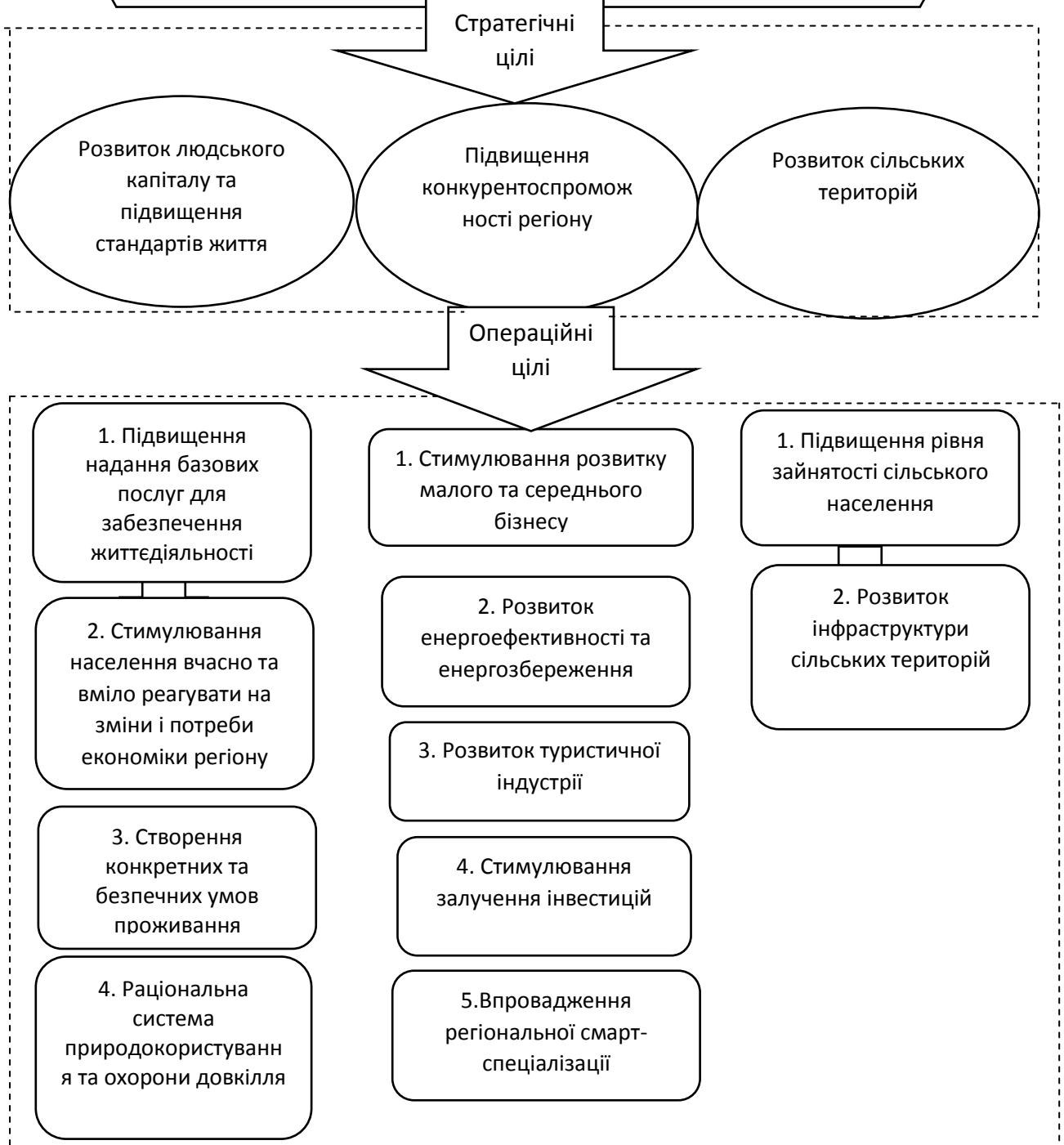
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Шляхи вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Стратегічний підхід який слід використовувати при управлінні розвитком кадрового потенціалу досліджуваної області заснований на впровадженні якісних змін сфери взаємозв'язку з людьми. Вони полягають в більшому залученні нових стратегічних аспектів для регулювання напрямків кадрової роботи. Їх використання в об'єднанні з стратегіями розвитку технологій, які відповідають за оцінки потреби підприємства в працівниках, планування відбору працівників, оцінку їхньої роботи, навчання – складають основу стратегії управління персоналом.

Розроблена стратегія для розвитку кадрового потенціалу повинна спиратись на загальну стратегію діяльності області. На основі проведених аналізів та досліджень стратегічне бачення області можна сформулювати наступним чином. Тернопільщина – екологічно чистий район, із достатньо безпечними та комфортними умовами проживання в ньому, край з багатими культурними і духовними надбаннями. Тут привабливий продовольчий регіон ефективного виробництва сільського господарства, сприятливий бізнес-клімат та конкурентоспроможна економіка.

Компоненти стратегії розвитку кадрового потенціалу Тернопільської області



Серед основних аспектів які формують місію Тернопільської області виділимо такі: забезпечення високої якості життя для її мешканців, гармонійного розвитку її територій за рахунок збереження та ефективного використання потенціалу, як людського так і територіального, і розвиток конкурентних переваг та особливостей регіону.

Рис. 3.1 Напрямки стратегії розвитку кадрового потенціалу Тернопільської області

Аналізуючи стратегію розвитку кадрового потенціалу Тернопільської області, робимо висновок, що провідне місце в ній відіграє розвиток людського капіталу. Інвестування в нього окреслює його важливість та необхідність впровадження стратегії покращення управління персоналом, серед всіх систем управління сучасних організацій. Внаслідок запровадження змін щодо покращення життя населення, зросте і покращення кадрового потенціалу, адже за пірамідою Маслоу побутові потреби потребують першочергового вирішення, тобто розташовані внизу піраміди, а потреби самореалізації, розміщені на її вершині. Тобто людський потенціал напряду залежить від рівня розвитку стандартів життя.

Підвищення конкурентоспроможності та розвиток сільських територій – ще два основних пункти які потребують стратегічного розвитку. Покращення умов сільських територій, їхньої інфраструктури вплине на заохочення побудови нових сільськогосподарських підприємств, що призведе до збільшення робочих місць та росту кадрового потенціалу.

Створення стратегії розвитку управління кадрами на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області повинно ґрунтуватися на стратегії динамічного зростання, містити насамперед визначення мети, певних критеріїв та показників ефективності, обмежень, які можуть виникнути під час впровадження стратегії, взаємозв'язків створеної системи із зовнішнім середовищем (див. рис. 3.2).

На нашу думку, розроблена стратегія розвитку кадрового потенціалу має враховувати певний спектр обмежень, таких як фінансові, матеріальні та соціальні. Кожні з них мають свої причини для розгляду. Фінансові – обмеження коштів на утримання працівників, в основному вони мають найбільший вплив на стратегію розвитку, оскільки мають спрямованість на різні

цілі кадрового потенціалу. Матеріальні відповідають реальній інфраструктурі підприємства (засоби праці, будівлі, обладнання). Загальноприйняті тенденції ринку праці, соціальна політика, вимоги профспілкових організацій формують соціальні обмеження.



*Власна розробка автора

Рис. 3.2 Покращення шляхів вдосконалення стратегії розвитку управління кадровим потенціалом в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Обов'язком розробки стратегії та її впровадженням на рівні підприємств повинні займатися вищі виконавчо-розпорядчі органи управління, які функціонують, або ж створюються з метою розробки стратегічних проектів.

Ми вважаємо, що в теперішніх економічних умовах, саме конкурентоспроможність потенціалу працівника, відіграє найбільше значення для створення стратегії розвитку управління. Підтримка конкурентоспроможності персоналу дозволяє влучно реагувати на постійні трансформації в навколишньому середовищі, досягати поставлених цілей та ефективно функціонувати на ринку. Саме тому розвиток персонально кожного працівника є найважливішим питанням організації управління персоналу

Ми пропонуємо розробити механізм розвитку конкурентоспроможності потенціалу працівників, що допоможе кожному працівнику збільшити показник конкурентоспроможності. Для цього вважаємо доцільним розробку сукупних системних заходів, спрямованих на формування якісних характеристик персоналу. Механізм дасть можливість керівникові обирати напрями для розвитку конкурентоспроможності кожного працівника для майбутнього ефективного функціонування підприємства. Механізм включає в себе розробку цільової підсистеми, що відображає завдання загального стратегічного розвитку як підприємства так і працівника окремо; підсистему розробки стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, яка включає обрані методи та портфель конкурентних стратегій персоналу підприємства; підсистему з заходів щодо реалізації розробленої стратегії, яка забезпечить зміни в організаційній структурі у відповідності до змін персоналу.

Перш за все потрібно провести зіставлення стратегічних напрямів розвитку всього підприємства з фактичними людськими ресурсами в ньому. При розробці стратегічних планів за допомогою механізму розвитку конкурентоспроможності потенціалу працівників, пропонуємо врахувати найбільші пріоритети кадрової політики та способи їх досягнення. Можна виділити такі з них: формування якісного складу управління, критерії відбору працівників, структура та штатний розпис персоналу, способи підвищення кваліфікації та навчання працівників. Приватне підприємства як одні з

середньостатистичних сільськогосподарських підприємств області, відображають можливі потреби в зміні управління кадровою політикою. Першим етапом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств є організація підготовки та перепідготовки кадрів, безперервне навчання людей, забезпечення стабільного клімату в організації. З цього випливає важливість задоволення особистих якостей працівника.

Наступним етапом повинно стати введення системи оцінки трудового потенціалу не тільки спеціалістів, а і вищого керівництва. Це забезпечить бачення в потребах підвищення кваліфікації, та вдосконалення індивідуальних здібностей.

Ще одним пунктом для розвитку пропонуємо покращення мотивації персоналу до підвищення своєї кваліфікації, тобто стимулювання кар'єрного росту, який в подальшому відображає ріст амбіцій кожного робітника. Для цього можна використати усні, письмові подяки, індивідуальні премії, присвоєння почесних звань, низькозатратна туристична поїздка у вигляді подарунку працівнику за ефективно виконану роботу.

Такі невеликі етапи дозволять покращити рівень конкурентоспроможності потенціалу персоналу. Взявши за основу стратегії розвитку потенціалу працівників підприємств Тернопільської області підвищення конкурентоспроможності потенціалу та стабільності їх використання – має великі шанси для розвитку конкурентних переваг та діяльності об'єктів управління, що дозволить більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в подальшому вони реалізуються як етапи прискорення економічного розвитку.

На основі проведеного SWOT-аналізу Тернопільської області, нами були розроблені моделі формування порівняльних переваг, викликів та ризиків розвитку, при формуванні стратегії розвитку кадрового потенціалу Тернопільської області. На них відображено як кожен з пунктів переваг, сильних сторін, сильних сторін, загроз впливає один на одного.



Рис. 3.3 Алгоритм формування порівняльних переваг розвитку кадрового потенціалу у Тернопільській області на основі SWOT-аналізу



Рис. 3.4 Алгоритм формування викликів, або ж перешкод розвитку кадрового потенціалу у Тернопільській області



Рис. 3.5 Алгоритм формування ризиків розвитку кадрового потенціалу підприємств Тернопільської області.

На основі розроблених нами моделей формування викликів, ризиків та порівняльних переваг, можна побачити, що Тернопільська область, за своїми можливостями, має великий потенціал як до загального регіонального розвитку, так і в тому числі розвитку кадрового потенціалу. Досягнення цього можливе лише за рахунок розширення діяльності сільськогосподарських підприємств та ефективнішого використання природних резервів.

3.2 Вдосконалення сучасних методів управління кадровим потенціалом підприємства.

Сучасні методи управління кадровим потенціалом є досить всеохопними, дієвими та рішучими. Впродовж багатьох років вони активно діяли та спрямовували правильне використання трудових ресурсів, ефективність праці робітників, регулювали загальний клімат трудових відносин на підприємстві та багато іншого. Та з кожним наступним роком, світ прагне змін, галузь кадрового управління не є виключенням. Дієві методи залишаються ефективними, але також потребують правок та оновлень.

Рішення які стосуються управління кадрами повинні прийматися лише після якісної оцінки персоналу, звичайно ж за допомогою встановлених методів, які відповідають уніфікованим та надійним критеріям, тим самим забезпечують достовірність інформації. Щоб забезпечити стабільний розвиток організації, слід дотримуватися методів, які надають чіткі, логічні, формалізовані результати, що дає можливість використання цих даних в подальших статистичних обробках. Основними критеріями відбору зазвичай є : собівартість продукції, її якість, обсяги виробництва, обсяги отриманого прибутку, рентабельність продукції, коефіцієнт економічної ефективності, терміни оборотності основних засобів[9, с.225].

Таблиця 3.1 Напрямки формування стратегії ефективного управління кадрового потенціалу

Об'єкти впливу	Напрями впливу	Очікувані результати
Керована підсистема, тобто виробництво	Раціональність у використанні виробничого потенціалу. Управління витратами.	Оптимізація доходів та прибутку. Покращення ефективності виробництва.
Керуюча підсистема, Апарат управління кадровим потенціалом	Підвищення показників кваліфікації і ділової активності управлінського кадрового потенціалу. Організація менеджменту якості.	Економічна ефективність та підвищення продуктивності управлінської праці. Безбитковість виробництва. Сталий економічний розвиток.
Людські ресурси	Передумови ефективної мотивації. Формування організаційної поведінки.	Задоволення особистих потреб та інтересів кадрів, які забезпечують ріст якості життя і здоров'я. Зростання показника продуктивності праці.
Організація	Формування економічних передумов для розвитку. Соціальні гарантії. Забезпечення умов безпеки життєдіяльності і здоров'я персоналу.	Соціальна відповідальність. Стойкість економічного росту.

*Власна розробка автора

Серед перелічених напрямів покращення ефективності в управлінні кадровим потенціалом важливо побачити сутність економічного змісту в них. Економічна робота відображає процес управління економічною діяльністю, її організаційні методи та форми.

Формування розвитку кадрового потенціалу в Тернопільській області повинно мати міцне підґрунтя у вигляді чітких принципів, на основі яких можливий різносторонній розвиток ділових якостей працівників, впровадження дієвої стратегії управління персоналом, розробка системи корпоративних цінностей, вдосконалення та покращення організаційної культури. В основі стратегії розвитку потенціалу персоналу області ми пропонуємо такі покращені принципи та методи розвитку:

розвиток та навчання персоналу відповідно до очікуваного науково-технічного розвитку та потреб підприємства;

- налагоджений взаємозв'язок між усіма ланками управління;
- єдність визначеної системи розвитку та гнучкість до впровадження новітніх видів і форм розвитку;
- розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання до розвитку персоналу;
- врахування ресурсних можливостей при розробці стратегії розвитку.

Ще одною розробку покращення розвитку управління трудовими ресурсами можна відобразити на наступному рисунку. Це вдосконалений технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами.

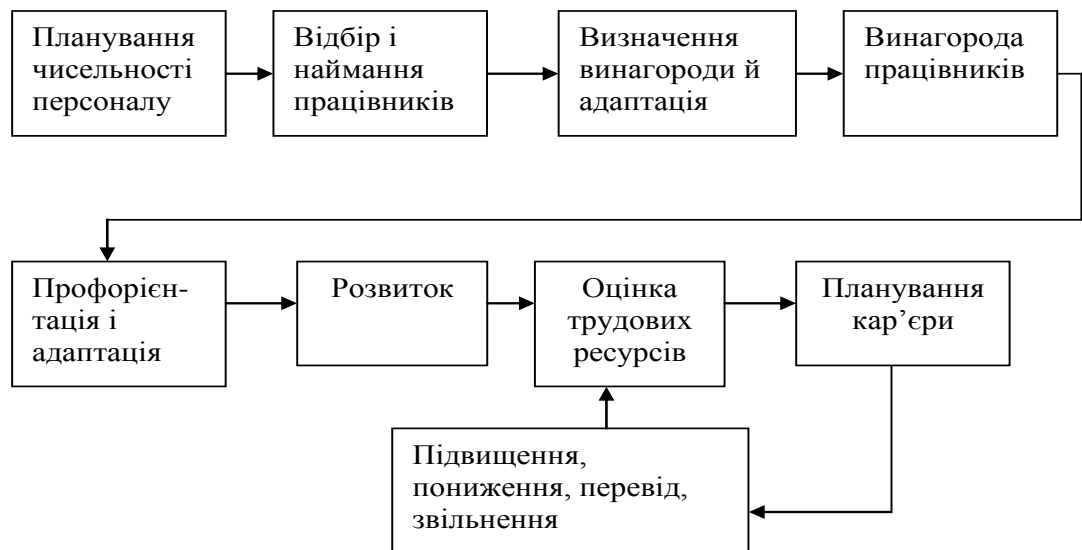


Рис. 3.6 Технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами

Щоб ефективно оцінити використання кадрового забезпечення на підприємстві, потрібно дотримуватись двох позицій:

- ефективної роботи кадрового складу;
- ефективного управління, реалізації, планування кадрового потенціалу.

Є необхідність щорічного аналізу та оцінки кадрів різними методами, але щоб отримати найбільш достовірний результат, потрібно застосувати комплексний підхід.

Збільшити ефективність використання кадрового потенціалу, можливо за рахунок збільшення попиту на продукцію, це можливо при збільшенні її якісних показників та зниженні собівартості. Також при скороченні затраченого часу на виробництво однієї одиниці продукції, працівник може використати час який звільнився на розробку іншого виду діяльності на підприємстві. Ще одним методом для росту ефективності, як вже було вищезгадано, є моральне та матеріальне стимулювання працівника. Зазначені пункти слугують резервом для ефективнішого залучення кадрового потенціалу. Резерви росту можуть бути використаними лише кваліфікованими працівниками, які в силу своїх професійних здібностей, можуть бути задіяні в кожному аспекті для вирішення питань. Потенціал працівників на всіх етапах діяльності підприємства слугує головним важелем його успішності.

Резерви росту використання кадрового потенціалу можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належить політичний, соціальний, науково-технічний, економічний стан країни, а до внутрішніх – використання сировини, матеріально-технічної бази, якість трудових ресурсів, організація роботи. Слід виділити загрози, які може нести зовнішнє середовище: нераціональний розподіл підприємств, відсутність важливих способів комунікації по місцевості, складнощі в питанні зайнятості населення. Потенційні можливості – покращення організації трудового потенціалу в певних регіонах Тернопільської області, вдосконалення зв'язків, якісного співробітництва, комбінування виробництва, використання прогресивного досвіду.

Ми розробили всі потенційні фактори росту ефективності та поліпшення використання кадрів, та відобразили їх на рисунку 3.7.

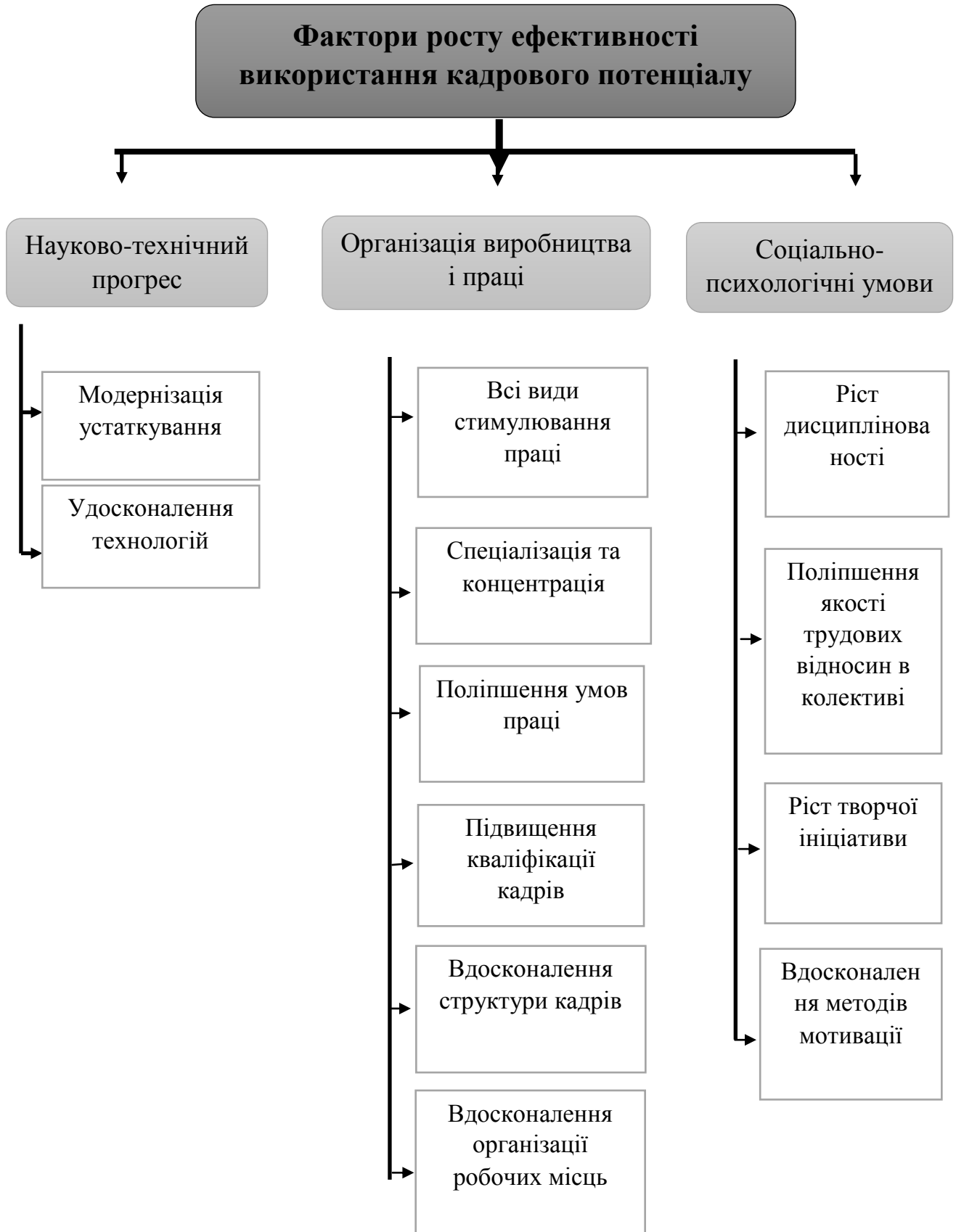


Рис. 3.7 Фактори росту ефективності кадрового потенціалу

Для покращення реалізації потенціалу кадрів в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, безумовно важливо покращити якість сільського трудового життя. Працедавці повинні організувати робочий день працівника, враховуючи час для задоволення внутрішніх потреб та самовдосконалення.

Розглянувши рисунок, стає зрозуміло, що є три напрями збільшення росту кадрового потенціалу, які можна запровадити на сільськогосподарських підприємствах. Розглянемо кожен по черзі.

Напрямок науково-технічного прогресу забезпечує зменшення затрат робочого часу на виконання поставлених завдань, адже в нього входить модернізація устаткування та удосконалення технології. Ми впевнені, що купівля нового обладнання дозволить оптимізувати час роботи як управлінського апарату так і складу робітників, адже оновлення технічних засобів в сільськогосподарському виробництві є важливою складовою. І в подальшому використати цей час для саморозвитку чи навчання. Запровадження у виробництво найновіших розробок у галузі науки та техніки скоротить затрати прикладеної праці та сили, що дасть можливість працівнику не втратити свою продуктивність ще на початку робочого дня. В комплексі ці два компоненти забезпечать продуктивність та бажання до саморозвитку для всіх працівників підприємства чи організації.

Організація виробництва і праці охоплює багато елементів та найбільше стосується робочого місця та виду діяльності персоналу. Для покращення цих компонентів ми пропонуємо задіяти максимально велику кількість існуючих видів стимулювання праці, адже вони підкреслюють свою ефективність; організувати працівнику поглиблену концентрацію для своєї спеціалізації, тобто звузити напрям роботи для кожного спеціаліста, що має забезпечити покращення умов виробництва; оцінити та провести підвищення кваліфікації

кадрів, важливість цього пункту ми згадували раніше; вдосконалити структуру кадрів, що означає перегляд використовуваної структури на підприємствах(лінійної, організаційної домінуючої та інші), тому що часто підприємство обирає одну з видів структур і при розширенні своєї діяльності, не бачить потреби змінювати її, а часто вона потребує нових впроваджень; вдосконалити робочі місця працівників означає забезпечити комфорт для роботи, створити більше світла у кабінетах для офісного штабу, замінити старі меблі на нові та зручніші, забезпечити зони відпочинку, при можливості з доступом до свіжого повітря. Вважаємо що ці компоненти сприятимуть ефективності в роботі.

Розробка стратегічних дій не може обійтись без покращення соціально-психологічних умов роботи. Нами розроблено покращення декількох пунктів цього елемента що в майбутньому має покращити розвиток кадрового потенціалу та його конкурентоспроможності. Виділимо їх: ріст дисциплінованості, забезпечення рівності всіх працівників з точки зору соціальної сфери, та трудових відносин; поліпшення якості трудових відносин в колективі – шляхи зближення за рахунок спільної роботи над новими розробками, неформальні зустрічі за межами підприємств, організація лекцій та семінарів для кожних груп працівників своїх видів діяльності; заохочення виявлення творчої ініціативи кожного працівника, стимулювання та нагородження за це; пошук та розробка нових методів мотивації, разом з активним застосуванням раніше сформованих.

Ми впевнені, що запровадження створених нами заходів у вигляді розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу, напрямів її формування та факторів росту ефективності, забезпечить покращення стану кадрового потенціалу досліджуваного регіону, зумовить ріст конкурентоспроможності кадрів та стану діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У цій дипломній роботі наведено науково-теоретичні засади формування кадрового потенціалу на підприємствах, проведено аналіз сільськогосподарських підприємств Тернопільської області та запропонована розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу досліджуваного регіону.

В результаті проведених досліджень нами сформовано такі висновки та пропозиції:

1. сучасний етап економічного розвитку здійснюється за допомогою розробки та впровадження інновацій, новітніх виробничих технологій, покращеної нової техніки. За рахунок цих всіх пунктів покращується розвиток людського потенціалу та його ефективність. Головним напрямком розвитку економіки, як одним з основних пунктів державного розвитку, має бути орієнтація на покращення кадрів та їхньої потенційної можливості. Вкладення в працівника є основою для покращення існування всієї країни;

2. проаналізовані літературні джерела у галузі потенціалу працівників підприємства заохочують нас зробити висновки, що значення «кадровий потенціал» відображає кількість та якість людських можливостей як одного з основних ресурсів, які напряму пов'язують його з цілями стратегічного розвитку, а також функцій які він має виконати. Кадровий потенціал підприємства, будучи цілісною системою, має певну структуру, що є співвідношенням властивостей груп працівників і взаємодій між ними;

3. можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства – це узагальнююча характеристика всіх можливих здібностей та навиків робітників, які досягли рівня кваліфікації належним чином, є підготовані з професійної точки зору, здобули знання, досвід у роботі, вміння та навички у своїй спеціальності, а також які мають можливість сумлінно виконувати покладені на

них функціональні зобов'язання і які будуть максимально працювати, щоб отримати результат на задоволення стратегічних цілей підприємства;

4. галузь потребує впровадження та розробки нових заходів щодо покращення та розвитку кадрового потенціалу. Головними потенційними резервами для цього мають бути державні, галузеві, міжгалузеві та регіональні потенційні резерви з зовнішньої сторони. Тим самим воно вмотивує внутрішні резерви до розкриття можливостей працівників;

5. проаналізувавши другий розділ, бачимо що організація управління кадрового потенціалу є невимовно важливим етапом для формування розвитку всього підприємства. На його організацію має вплив ряд факторів, в тому числі, розподіл населення за віковими групами, та статтю, їхня освіта, рівень заробітної плати, демографічна ситуація в Україні та області та інші. Сьогодні трактують особливі вимоги щодо стану відносин з кадрами підприємства. Для того щоб підприємство отримало працівників з високим рівнем кваліфікації, людей що повсякденному житті складають основу суспільства, стимулювати їх виконувати роботу найбільш ефективно, роботодавці-керівники мають дотримуватися використання системи управління кадровим потенціалом. Серед усіх критеріїв та показників важливості потенціалу кадрів у підприємстві слід розглядати внутрішній творчий потенціал кожного працівника. Серед великої кількості освічених людей, кожен з них має свої особливості, розум, прагнення до розвитку, пам'ять, волю, тип мислення та багато інших відмінностей. Залучення цих всіх якостей кожної людини на підприємстві, згрупування їх, спрямованість до однієї конкретної мети, яка відіграє ключову роль у розвитку всієї організації, сприяє до формування нових можливостей, розвитку, нововведень на виробництві та в загальному покращення його діяльності;

6. аналізуючи стратегію розвитку Тернопільської області, робимо висновок, що провідне місце в ній відіграє розвиток людського капіталу.

Інвестування в нього окреслює його важливість та необхідність впровадження стратегії покращення розвитку управління персоналом, серед всіх систем управління сучасних організацій;

Підвищення конкурентоспроможності та розвиток сільських територій – ще два основних пункти які потребують стратегічного розвитку. Покращення умов сільських територій, їхньої інфраструктури вплине на заохочення побудови нових сільськогосподарських підприємств, що призведе до збільшення робочих місць та росту кадрового потенціалу. Створення стратегії розвитку управління кадрами на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області повинно ґрунтуватися на стратегії динамічного зростання, містити насамперед визначення мети, певних критеріїв та показників ефективності, обмежень, які можуть виникнути під час впровадження стратегії, взаємозв'язків створеної системи із зовнішнім середовищем;

7. ми пропонуємо розробити механізм розвитку конкурентоспроможності потенціалу працівників, що допоможе кожному працівнику збільшити показник конкурентоспроможності. Для цього вважаємо доцільним розробку сукупних системних заходів, спрямованих на формування якісних характеристик персоналу. Механізм дасть можливість керівникові обирати напрями для розвитку конкурентоспроможності кожного працівника для майбутнього ефективного функціонування підприємства. Механізм включає в себе розробку цільової підсистеми, що відображає завдання загального стратегічного розвитку як підприємства так і працівника окремо; підсистему розробки стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, яка включає обрані методи та портфель конкурентних стратегій персоналу підприємства; підсистему з заходів щодо реалізації розробленої стратегії, яка забезпечить зміни в організаційній структурі у відповідності до змін персоналу;

8. формування розвитку кадрового потенціалу в Тернопільській області повинно мати міцне підґрунтя у вигляді чітких принципів, на основі яких

можливий різносторонній розвиток ділових якостей працівників, впровадження дієвої стратегії управління персоналом, розробка системи корпоративних цінностей, вдосконалення та покращення організаційної культури. В основі стратегії розвитку потенціалу персоналу області ми пропонуємо такі покращені принципи та методи розвитку:

- розвиток та навчання персоналу відповідно до очікуваного науково-технічного розвитку та потреб підприємства;

- налагоджений взаємозв'язок між усіма ланками управління;

- єдність визначеної системи розвитку та гнучкість до впровадження новітніх видів і форм розвитку;

- розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання до розвитку персоналу;

- врахування ресурсних можливостей при розробці стратегії розвитку;

нами сформовано три напрями збільшення росту кадрового потенціалу, які можна запровадити на сільськогосподарських підприємствах – це науково-технічний прогрес, організація виробництва і праці та соціально-психологічні умови.

Ми впевнені, що запровадження створених нами заходів у вигляді розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу, напрямів її формування та факторів росту ефективності, забезпечить покращення стану кадрового потенціалу досліджуваного регіону, зумовить ріст конкурентоспроможності кадрів та стану діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: Научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
5. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. 188 с.
6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
7. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці // Тернопіль: Підручники і посібники. - 2003.
8. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталій розвиток економіки. 2013. № 1 [18]. С. 92–96.
9. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2013. 254 с.
11. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науковометод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.

12. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
13. Дмитренко Г. А. Від ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організацій до ефективного державного управління: проблеми впровадження системного підходу / Г. А. Дмитренко. // *Персонал*. – 2018. – №2. – С. 7–22.
14. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. Посіб. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
15. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. — Київ: Кондор, 2006. — 356 с.
16. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.
17. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
18. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудова відносина: підручник / за ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с..
19. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
21. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
23. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, пере) роблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.

24. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 367 с.
25. Малік М. Й. Вплив соціального капіталу на організацію діяльності сільськогосподарських підприємств / М. Й. Малік, В. Л. Валентинов, Т. В. Мацибора. // Економіка АПК. – 2005. – №5. – С. 105–112.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 312 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 312 с.
28. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 240 с.
29. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор. 2010. №3(20). С. 165 – 170.
30. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
31. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172-180.
32. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
33. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК / В. В. Россоха. // Економіка АПК. – 2005. – №8. – С. 36–42.
34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
35. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.- метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

- 36.Смоляр Л.Г. Грамотенко О.О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. Економіка та держава. 2008. №5.С.96-99.
- 37.Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. Вісник державного університету інформаційнокомунікаційних технологій. Київ, 2009. С.166-174.
- 38.Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.
- 39.Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: навч.посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 40.Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
- 41.Управління розвитком людських ресурсів : монографія / ВерхоглядоваН. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В.; Обл. 187 комунал. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва «Стратегія». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 316 с.
- 42.Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
- 43.Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
- 44.Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Науковий Вісник ДДМА. 2011. № 2 (8Е).С.315-320
- 45.Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

46. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
47. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. Науково-практичний посібник. - К: МАУП, 1999. - 400 с.
48. Антощина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Антощина. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
49. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / М. Армстронг – Режим доступу до ресурсу: <https://books.google.com.ua>.
50. Депопуляція населення України за останні 10 років [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua>.
51. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А. І. Ковальська – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
52. Політична карта тернопільської області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.opora.ua.org/article/vybory/parlamentski-vybory/political_map19/19646-politichna-karta-ternopils-koyi-oblasti.
53. Словник основних демографічних термінів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/44130/sotsiologiya/slovník_osnovnih_demografichnih_terminiv.