

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«Управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області».**

Виконав: студент групи Мо-61

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Микитюк Володимир Васильович

(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Боднарчук В.Д.

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 « Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

(підпис)

_____ (звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Микитюку Володимиру Васильовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи «Управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області».

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента Боднарчук В.Д.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету № _____ від _____ р.

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10. 01.2024

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

1.1. Значення кадрового потенціалу підприємства для досягнення цілей

1.2. Основи управління людськими ресурсами

1.3. Методика дослідження

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна характеристика стану кадрового потенціалу Львівської області

2.2. Організаційно-економічне становище сільськогосподарських підприємств Львівської області

2.3. Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Впровадження міжнародної практики в системі управління кадровим забезпеченням

3.2. Забезпечення розвитку працівників як засіб підвищення продуктивності

3.3. Шляхи покращення кадрового забезпечення в ТОВ «Агросем»

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 25.04.23

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	25.04. -28.04.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	04.05. -30.07.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	04.09. -25.11.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.09. -06.12.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	09.12. 23-10.01.24

Студент _____

(підпис)

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента

Боднарчук В.Д.

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Удк 331.108:631 (043)

Кваліфікаційна робота магістра: 79 стор. текстової частини, 20 таблиць, 6 рисунків, 38 літературних джерел.

Микитюк Володимир Васильович. Управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Кваліфікаційна робота магістра. Львів. 2024.

Кваліфікаційна робота побудована на основі трьох розділів. Перший висвітлює теоретичну сутність досліджуваної проблеми, описує методику дослідження економічних процесів. Другий розділ характеризує суб'єкти дослідження зі сторони фінансово-економічного та організаційного забезпечення формування кадрового потенціалу. Третій розділ описує шляхи покращення кадрового забезпечення.

Микитюк Володимир Васильович. Управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Кваліфікаційна робота є дослідженням, спрямованим на вивчення та аналіз системи управління персоналом в аграрному секторі Львівської області. Робота включає в себе детальний огляд сучасних тенденцій та викликів у сільському господарстві, оцінку ефективності існуючих практик управління персоналом сільськогосподарських підприємств, а також визначення можливих шляхів оптимізації та вдосконалення цього процесу.

У роботі проведено аналіз структури та складу персоналу, вивчено процеси набору, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів в аграрному секторі Львівської області. Важливою частиною дослідження є розгляд впливу змін у економічних умовах на управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. Робота також містить пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі здобутих результатів дослідження. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення його професійного розвитку та адаптації до змін у сільському господарстві Львівської області.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівників сільськогосподарських підприємств, фахівців з управління персоналом, а також для владних органів, що здійснюють регулювання аграрної сфери Львівської області.

Ключові слова: управління, кадрове забезпечення, сільське господарство

Volodymyr Mykytiuk. Management of Personnel Provision in Agricultural Enterprises of Lviv Region

The qualification work is a study aimed at examining and analyzing the personnel management system in the agricultural sector of the Lviv region. The work includes a detailed overview of current trends and challenges in agriculture, an assessment of the effectiveness of existing personnel management practices in agricultural enterprises, and the identification of possible ways to optimize and improve this process.

The paper analyzes the structure and composition of personnel, studies the processes of recruitment, development, and retention of qualified personnel in the agricultural sector of the Lviv region. An important part of the research is the consideration of the impact of changes in economic conditions on the management of the personnel potential of agricultural enterprises. The paper also contains proposals for improving the personnel management system based on the obtained research results. The suggested recommendations aim to enhance the efficiency of personnel work, ensure its professional development, and adapt to changes in agriculture in the Lviv region.

The research results can be valuable for agricultural enterprise managers, human resource management professionals, as well as regulatory authorities overseeing the agricultural sector in the Lviv region.

Keywords: management, personnel support, agriculture.

Зміст

	Вступ	6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ	8
1.1.	Значення кадрового потенціалу підприємства для досягнення цілей	8
1.2.	Основи управління людськими ресурсами	16
1.3.	Методика дослідження	22
РОЗДІЛ 2	ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28
2.1.	Організаційна характеристика стану кадрового потенціалу Львівської області	28
2.2.	Організаційно-економічне становище сільськогосподарських підприємств Львівської області	36
2.3.	Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області	43
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	51
3.1.	Впровадження міжнародної практики в системі управління кадровим забезпеченням	51
3.2.	Забезпечення розвитку працівників як засіб підвищення продуктивності	56
3.3.	Шляхи покращення кадрового забезпечення в ТОВ «Агросем»	64
	Висновки та пропозиції	77
	Список використаних джерел	80

Вступ

В сучасних умовах господарювання, де сільське господарство відіграє важливу роль у економічному розвитку регіонів, управління кадровим забезпеченням стає однією з ключових складових успіху сільськогосподарських підприємств. Однією з таких регіональних одиниць, де аграрна сфера є основною складовою економічної активності, є Львівська область.

Розглядаючи область управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області важливо звернутися до ряду факторів, що визначають його актуальність та необхідність. З одного боку, сучасні технологічні виклики, динамічні зміни в глобальних та національних економічних умовах, а також соціокультурні трансформації ставлять перед сільськогосподарськими підприємствами завдання ефективного управління людськими ресурсами. З іншого боку, регіональні особливості та специфіка агропромислового сектора Львівської області обумовлюють необхідність розробки та впровадження цілеспрямованих стратегій кадрового управління для забезпечення сталого розвитку галузі.

За успіх компанії на ринку відповідає не тільки директор як головний представник, а й кожен співробітник, навіть найнижчий в ієрархії компанії. Згідно з визначенням Майкла Армстронга, людський капітал - це знання, навички та здібності людей, зайнятих в організації. Говорити про компанію без урахування людського фактору немає сенсу, тому що люди є найбільшим активом організації. Правильно підібрана команда є основою досягнення цілей компанії та постійного самовдосконалення її учасників. Кожна компанія має власну організаційну структуру, в рамках якої можна визначити підлеглих, які виконують поставлені перед ними завдання, і начальників, які визначають напрямок виконання діяльності, координують роботу та підтримують у щоденному виконанні місії. В ієрархії компанії кожен виконує покладені на нього завдання, що створює мережу взаємних зв'язків між співробітниками. Режисер має над ними повний контроль. Тому сутність менеджменту полягає в

мобілізації та об'єднанні інтелектуального потенціалу всіх працівників підприємства.

В даному дослідженні необхідно глибше вникнути в проблематику управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, аналізуючи основні аспекти, визначальні для їх ефективності та конкурентоспроможності. Розглядатимемо сучасні тенденції та інноваційні підходи, спрямовані на покращення управління персоналом у контексті регіональних викликів та можливостей.

Об'єкт дослідження цієї роботи - система управління кадровим забезпеченням в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Це включає в себе всі аспекти, пов'язані із формуванням, розвитком та управління людськими ресурсами в галузі сільського господарства даного регіону.

Суб'єкт дослідження - керівництво та персонал сільськогосподарських підприємств Львівської області, які відповідають за впровадження та реалізацію стратегій управління кадровими ресурсами. Це керівники підприємств, кадрові фахівці, а також самі працівники, які стають об'єктом впливу та впровадження різних кадрових практик.

Дослідження має на меті розглядати взаємодію та вплив суб'єктів (керівництва, кадрових служб, працівників) на об'єкт (систему управління кадровим забезпеченням) з метою вдосконалення процесів управління персоналом в аграрному секторі Львівської області. Дослідження спрямоване на виявлення ключових проблем, визначення інноваційних рішень та розробку рекомендацій для покращення ефективності управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах даного регіону.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

1.1. Значення кадрового потенціалу підприємства для досягнення цілей

Кадрове забезпечення має багато проявів оскільки відображає та характеризує найцінніший ресурс підприємства – людський. Кадровий потенціал підприємства є одним з ключових факторів, що впливає на його успішність та конкурентоспроможність. Значення кадрового потенціалу полягає у багатьох аспектах, які сприяють досягненню стратегічних цілей та ефективності функціонування підприємства.

Кадровий потенціал включає у себе знання, навички та досвід працівників. Якщо працівники володіють потрібними компетенціями, це може значно підвищити ефективність їхньої праці та вплив на загальні показники продуктивності підприємства. Кадровий потенціал також визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку. Команда, яка має відповідні знання і творчий підхід, може створювати та впроваджувати нові ідеї, що сприяють конкурентній переваги.

Кадровий потенціал підприємства також визначає його здатність до адаптації до змін у ринкових умовах, технологічних інноваціях та інших факторах. Якщо працівники володіють не лише спеціалізованими знаннями, але й гнучкістю та готовністю до навчання, це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни. Він включає також командну спроможність. Комунікація, співпраця та взаємодія між працівниками визначають успіх командної роботи. Ефективна робота колективу покращує результативність у всіх сферах діяльності.

Кадровий потенціал також відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури. Компетентні та мотивовані працівники сприяють створенню позитивної атмосфери на робочому місці, що в свою чергу може

привести до покращення управління та підвищення виробничої діяльності підприємства.

Отже, кадровий потенціал підприємства має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності, оскільки це впливає на усі аспекти роботи організації, від продуктивності до інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Так, Краснокутська Н.С. вважає «кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства». [18, с.112]

Вчені Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. розглядають кадровий потенціал як існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства. [34, с. 10]

Кадрове планування є одним із найважливішим засобів управління системою роботи з персоналом підприємства яка в свою чергу є елементом системи управління і тому має виконуватися як в інтересах підприємства, так і в інтересах самого персоналу.

Кадрове планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, таким чином забезпечуючи гнучкість та реагуючи на нові виклики та можливості. Кадрове планування гарантує наявність необхідного кількісного та якісного складу персоналу для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації, допомагає забезпечити неперервність управління, зберігаючи корпоративний досвід та знання навіть під час змін в особовому складі.

Кадрове планування – це відповідним чином визначені, розраховані та впроваджені офіційні заходи щодо роботи з персоналом підприємства, які об'єднують різні форми соціально-економічної, виробничої та організаційної системи та мають мету своєчасно забезпечити виробництво персоналом потрібної якості та кількості, оцінюють та мотивують людські ресурси на високопродуктивну, ефективну працю, створюють умови для максимальної

творчої самореалізації та розвитку. Воно має спиратись на методологічні принципи комплексності, системності, ієрархічності, регламентації, спеціалізації та стабільності. [38, с.282]

На відміну від матеріальних ресурсів, кадровий потенціал підприємства є однією з основних складових, що визначає його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Для подальшого розширення роздумів про значення кадрового потенціалу підприємства для досягнення цілей можна розглянути кілька ключових пунктів. Наявність робочої сили, яка володіє потрібними навичками та компетентністю, визначає ефективність виконання завдань. Постійне навчання та розвиток персоналу дозволяють удосконалювати робочий процес та забезпечувати високу якість продукції або послуг. Ефективні керівники спроможні максимально розкрити потенціал своїх підлеглих. Мотивованість та підтримка керівництва збільшують залученість та ефективність працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей.

Кадровий потенціал, який має здатність швидко адаптуватися до змін, є ключовим у сучасних умовах бізнесу. Гнучкість та швидкість реакції на зміни в бізнес-середовищі дозволяють підприємству виходити на нові ринки та реагувати на конкурентний тиск. Культура підприємства має важливе значення у формуванні спільних цінностей, норм та принципів. Позитивна корпоративна культура сприяє залученню та збереженню талановитих співробітників, стимулює їхню продуктивність та відданість компанії.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства не лише впливає на внутрішній розвиток організації, а й є важливим елементом для досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможності та стійкості у сучасному економічному середовищі. Залучення та розвиток кваліфікованих та мотивованих працівників є важливим завданням для будь-якої компанії, спрямоване на досягнення успіху.

Контакти між керівником і його підлеглими повинні приймати форму належних міжособистісних стосунків. Керівники повинні чітко і точно формулювати завдання, які потім делегують співробітникам. Взаємна довіра

обох сторін є ключовим аспектом побудови позитивних відносин. Цінний співробітник, якому довіряє лідер, відкрито висловлюватиме свої думки та ідеї, які ніколи не побачать світ без душевної підтримки лідера.



Рис. 1.1 - Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу

Отже, головне завдання лідера полягає в тому, щоб творчо витягти найкраще з людського капіталу. Кожен співробітник, як невід’ємна частина команди, привносить у компанію різний досвід, не обов’язково пов’язаний з бізнесом компанії. Накопичення знань окремих співробітників сприяє створенню проектів, які завершуються спільним успіхом. Це не означає, що керівник повинен покладатися тільки на вміння співробітників, з якими вони прийшли в його компанію. Керівники повинні знати про потреби своїх співробітників. Їм варто приділяти час не тільки під час щорічних перевірок співробітників, а й спостерігати та аналізувати, як вони виконують свої обов’язки та підтримувати їх розвиток. Кожна людина, як живий організм, постійно прагне до досконалості, тому необхідно розвивати нові навички через різні види тренінгів і конструктивну критику.

Лідер – це людина, яка має сміливість приймати ризиковані рішення, які впливають на функціонування та навіть існування організації і, як наслідок, на добробут багатьох співробітників, пов’язаних з нею. Він також повинен бути

виваженою людиною, яка в спірних ситуаціях буде використовувати те, що підкаже йому вроджена інтуїція, набуті знання та досвід, і, керуючись предметною аргументацією, зробить правильний вибір. Як лідер, він повинен приймати рішення, ретельно спостерігаючи за навколишнім середовищем і враховуючи думку інших, але остаточне рішення залишається за ним. Сучасний керівник повинен бути як добрий садівник, дивлячись не тільки на те, що виросло над землею, а й на коріння підприємства, яким є його кадровий потенціал. Він повинен створити атмосферу для навчання для всіх членів організації.

Керівник сам підбирає команду шляхом складних процесів найму. Люди, яких він обирає, безумовно, впливатимуть на процес управління якістю в компанії. Початковий етап - набір складається з[10]:

- відбір поданих заявочних документів за оголошеннями про прийом на роботу - аналізатор відбирає пропозиції, які цікаві та найкраще відповідають заздалегідь визначеним вимогам,

- співбесіда, тести - під час особистої зустрічі з потенційним працівником задаються питання про освіту, навички та отриманий професійний досвід. Важливо знати плани майбутнього працівника, адже це дозволяє перевірити, чи буде він готовий розширювати свої знання та взагалі розвиватися в різних сферах, чи він ставить до роботи лише як до способу отримання грошей. Часто задають питання про діяльність компанії, спрямовані на те, щоб визначити, чи є у співробітника майбутнє в компанії і, отже, він буде лояльно виконувати свою місію. Первинна співбесіда дозволяє оцінити чесність людини, яка претендує на ту чи іншу посаду.

Після завершення набору починається процес працевлаштування. Кожен потенційний співробітник має унікальні риси, які в правильно підібраній команді можуть виявитися цінними на даній посаді і, як наслідок, дозволити людині зробити внесок у розвиток компанії. Колишній генеральний директор General Electric Джек Велч систематизував усі бажані атрибути перерахувавши [11]:



Рис. 1.2. Показники кадрового потенціалу підприємства

- позитивна енергія – люди з позитивною енергією із задоволенням підходять до своєї роботи. Вони знаходять у ньому не лише зобов'язання, а й те, від чого отримують радість і задоволення. Вони знають, що треба радіти успіхам і робити з невдач повчальні висновки на майбутнє. Позитивне ставлення також допомагає їм налагоджувати нові контакти та зміцнювати існуючі міжособистісні стосунки. Вони націлені на творчі завдання і не бояться викликів, завдяки чому досягають кращих результатів,

- вміння стимулювати інших - одне з основних завдань лідера - мотивувати свою команду. Він може заохочувати своїх підлеглих до творчої роботи за допомогою бонусів або нефінансових виплат, але найважливішим аспектом мотивації є його ставлення. Він повинен характеризуватися вищезгаданою позитивною енергією, щоб він заражав все оточення своїм ентузіазмом і глибоким знанням поточної діяльності компанії. Співробітники сприймають таку людину як людину, з якою можна досягти успіху. Лідер також відповідає за чітке і точне формулювання завдань для своєї команди,

- сміливість, тобто сміливість приймати складні рішення - на підприємствах за різного роду заходи відповідає не тільки керівник, а й його співробітники. Рішення, прийняті членами команди, іноді доводиться виконувати негайно. Нерішучість може призвести до серйозних збитків або стагнації компанії,

- ефективність досягнутих цілей - для її досягнення недостатньо просто поставити мету і визначити шлях, яким має йти кожен співробітник. Реалізація на практиці виявляється складнішою, ніж в теорії. Співробітники стикаються з труднощами та долають їх, щоб показати свою гнучкість і здатність до адаптації. Дотримання суворої моделі в мінливому середовищі може виявитися катастрофічним. Ідеальні члени команди повинні бути ефективними, тобто використовувати наявні у них ресурси для досягнення поставленої мети, навіть якщо це часто передбачає несподівану зміну планів,

- пристрасть – робота керівника також є його пристрастю. Він повинен розвивати свою пристрасть і прищеплювати її членам команди.

Багатьом знайома і ще одна концепція Джека Велча. Щороку він звільняв 10% найменш ефективних своїх менеджерів. Саме такою поведінкою він заслужив репутацію брутальної і аж надто прямолінійної людини. Він вимагав від підлеглих просто надзвичайної ефективності. Але при цьому він винагороджував 20% найкращих працівників, підвищуючи їх, надаючи бонуси і навіть опціони компанії.

Взаємовідносини між членами команди є ключовим фактором, що впливає на ефективність і результативність їхньої роботи. Дружня атмосфера в компанії впливає на задоволеність і відчуття задоволення співробітників. Професійне життя займає більшу частину дня, тому надзвичайно важлива безконфліктна обстановка, в якій перебуває працівник. Суть здорової конкуренції незаперечна, оскільки вона запускає в людей творче мислення, породжує хвилі нових ідей і дозволяє досягати кращих результатів. Однак співробітники повинні пам'ятати, що те, що вони віддають, сприяє перш за все перемозі всієї команди і компанії, а також їх особистому успіху. Адже більший

прибуток означає можливість розвивати компанію, а отже шанс просуватися по службі та зайняти вищу посаду. Між співробітниками не повинно бути нездорової конкуренції. Підозрілість і таємнича атмосфера не сприяють побудові взаємних відносин і створенню цінності компанії. У такій ситуації важко зберегти відкритість і довіру в колективі.

Ефект синергії є однією з основних концепцій, які застосовуються в управлінні якістю, де він виражається підтримкою: [4]

- співпраця – це означає, що немає переможених. Кожен, хто досягає своїх цілей, є переможцем. Співпраця покращує методи вирішення проблем, нові системи та покращує якість,

- згода - природно, що в групі люди можуть мати різну точку зору, різну концепцію досягнення однієї мети, але пошук компромісу і агрегування різних ідей дасть унікальний ефект,

- «творчий конфлікт» – конфлікт може викликати як позитивні, так і негативні наслідки. Розумне управління ним робить його активом командної роботи, мотивуючим фактором і створює творчі можливості для групи,

- командні перемоги - це досягнення всієї групи, а не окремої людини. «Визнання команди та її членів є частиною програм покращення якості».

Отже, сьогодні цінність компанії створюють люди, які в ній працюють. Це найцінніший капітал, без якого успіх компанії був би неможливий. Змінився підхід, який використовується на підприємствах. У минулому у центрі уваги було виробництво та кількість проданої продукції, тепер виробничі підприємства зосереджені на задоволенні клієнтів, з якими працівники встановлюють індивідуальний зв'язок. Своєю працею персонал також впливає на якість продукції, що випускається. Творчий і динамічний персонал здатний досягти найглибших глибин людських потреб і створити щось справді унікальне, що назавжди прив'яже клієнта до компанії. Це означає, що якість процесу управління людськими ресурсами є ключовим будівельним блоком основ процвітаючої компанії. Індивідуальний внесок кожного співробітника

створює невід'ємну частину організації, що постійно розвивається. В умовах суспільства знань зростає роль якості людського капіталу, навичок і відданості людей в організації. Лідер має виконати дуже важливу місію, чиї навички та відданість мають перетворитися на успіх організації, що працює в мінливому середовищі.

1.2. Основи управління людськими ресурсами

За останнє століття завдання і функції кадрових підрозділів зазнали стрімких змін, що є наслідком зміни підходів до управління людьми. До кінця 1960-х років вони виконували майже виключно адміністративні функції, а в 1970-1980-х роках - наглядові. Лише в 1990-х роках управління людськими ресурсами стало стратегічним. Стратегічне управління людськими ресурсами призводить, у довгостроковій перспективі, до перетворення людських ресурсів у цінний капітал компанії. Правильне управління людськими ресурсами та ефективне використання їхнього потенціалу може перетворити їх на людський капітал, тобто найцінніший ресурс компанії.

Нині принципи розвитку людських ресурсів на сучасному підприємстві визначаються концепцією управління знаннями. З цієї точки зору можна припустити, що функція персоналу вступає в п'яту фазу, після нульової, оперативної, тактичної та стратегічної фази, яка називається фазою знань. Головною метою на такій виокремленій фазі буде найефективніше використання ресурсів знань на всіх рівнях організаційної структури. У міру розвитку комп'ютеризації це призводить до зміни способу управління роботою груп і команд в організаціях.

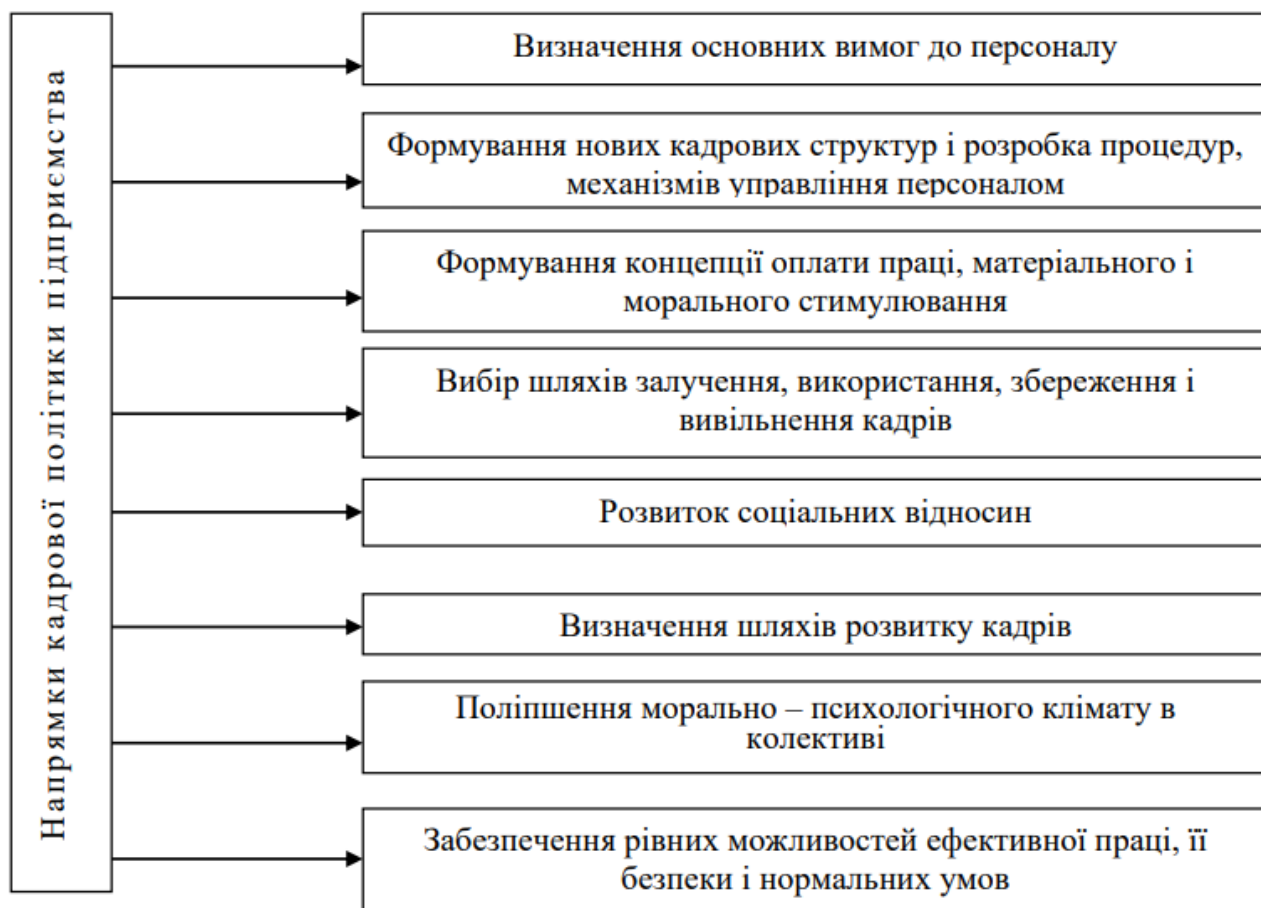


Рис. 1.3 - Напрямки кадрової політики в агропромислових підприємствах [22]

Погляди на управління персоналом з часом змінювалися. Взявши за основний критерій місце і роль спеціалізованого кадрового підрозділу на підприємстві. Так можна виділити фази розвитку кадрової функції:

1. Нульова фаза (до 20 століття), в якій практично не було інституціоналізованої форми роботи персоналу. Власник відповідає за відбір, навчання та оплату праці працівників. Трудові відносини, як правило, не мали формального характеру (контракти, правила, положення), а базувалися на узгоджених рішеннях роботодавця. Згодом проста кадрова діяльність була передана іншим людям як додаткова.

2. Оперативний етап I (1900–1945), який також називають адміністративним. При цьому почали створюватися кадрові підрозділи, які відігравали на підприємстві допоміжну роль значно меншого значення порівняно з іншими службами (постачання, виробництво, збут, бухгалтерія).

Завдання цих підрозділів зводилися до управління кадровими питаннями, наприклад, ведення кадрового обліку та нарахування належної винагороди.

3. Тактична фаза II (1945–1980 рр.), яку також називають управлінською фазою. Відділ кадрів функціонує як штат, тобто повинен був надавати консультації та підтримку вищому керівництву та лінійним керівникам. Коло його обов'язків значно зросло. Виконані заходи включали, серед іншого: набір та звільнення працівників, організація навчання персоналу, підготовка бюджетів, наборів і статистичних даних, необхідних для розробки планів зайнятості.

4. III стратегічна фаза (з початку 1980-х рр.). Підрозділ або відділ, який займається управлінням персоналом, був перетворений зі штатного підрозділу на лінійний. Менеджер з персоналу бере участь у прийнятті рішень щодо організації з усіх питань з правом голосу та відповідає за всю кадрову політику. Починаючи з 1980-х років, відділ кадрів став пріоритетним у провідних компаніях. На четвертому етапі управління людськими ресурсами стало стратегічним. Дозвіл найкращим працівникам піти знижує конкурентні позиції компанії. Контролювати явище яке називають «Карусельні двері» – дуже складне завдання для менеджерів. Управління кадровим процесом вимагає контролю за різноманіттям і мінливістю явищ, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами.

5. IV етап пізнання (з початку 21 століття). Контур організації майбутнього базується на баченні подальшого розвитку процесу глобалізації, комп'ютеризації, підвищення значення знань, інновацій та віртуальних організацій. Вихід на шлях швидкого і сталого розвитку потребує значних інвестицій у людей. Без створення знань та їх засвоєння (наукові дослідження, освіта, охорона здоров'я), без підвищення цінності людського капіталу неможливо досягти успіху в сучасному світі. Зараз важлива ініціатива та креативність співробітників та їх залучення до реалізації стратегії компанії. Це вимагає нового напрямку розвитку кадрової служби та управління персоналом.

Наведені міркування показують, що еволюція кадрової функції характеризується змінами. На представлених етапах залишаються ті самі проблеми щодо найму, оцінки, винагороди та розвитку працівників. Проте підхід до вирішення цих питань змінюється внаслідок змін, що відбуваються в техніко-економічних, правових, соціокультурних і наукових умовах управління людськими ресурсами.

В управлінні людськими ресурсами постають нові завдання, і це управління має бути тісно пов'язане зі способом реалізації стратегії компанії. Фактором, що змушує змінюватись у функціонуванні підприємств, є насамперед процес глобалізації. Зі стрімкою глобалізацією ринків компанії повинні відповідати виклику, підсумованому фразою: «мисли глобально, дій локально». Для цього потрібно зосередити людей, продукти (продукти та послуги), ідеї та інформацію на задоволенні потреб на місцевих ринках, одночасно думаючи про досягнення цілей організації в цілому та оптимізуючи ланцюжок створення вартості шляхом роботи на зовнішніх ринках.

При побудові стратегії компанії необхідно враховувати такі важливі фактори, як: невизначена політична ситуація, мінливі курси валют, кроки міжнародних економічних організацій, культурні відмінності. Глобалізація вимагає від організацій підвищення їх здатності швидко навчатися, співпрацювати та управляти в умовах різноманітності, складності та невизначеності середовища. Виконання цих вимог залежить від того, як у компанії ставляться до людей, як на них впливають для досягнення кращих результатів і, отже, від того, як здійснюється управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами призводить, у довгостроковій перспективі, до перетворення людських ресурсів у цінний капітал компанії. Для цього розробляється план довгострокових управлінських дій, підпорядкованих пріоритетним принципам. Особлива увага приділяється організаційній культурі та компетентності персоналу. Аналізуючи роль людського фактору на підприємствах, можна спостерігати процес переходу від управління людськими ресурсами, тобто управління одним із ресурсів

підприємства, до управління людським капіталом, тобто управління найважливішим для компанії ресурсом, оскільки він бере найбільшу участь у створенні доданої вартості. Правильне управління людськими ресурсами та ефективне використання їхнього потенціалу може перетворити їх на людський капітал, найцінніший ресурс компанії. Стратегія перетворення людських ресурсів у капітал компанії приймає різні форми довгострокових рішень, спрямованих на:

- адаптацію трудової діяльності до мінливих умов середовища;
- вплив на навколишнє середовище;
- організацію експертних груп навколо кадрових підрозділів;
- винагородження за ефективну роботу;
- формування внутрішнього ринку праці компанії.

Нове управління людськими ресурсами пов'язане насамперед із питанням сутності людського капіталу та його вдосконалення, а також чітких правил щодо його формування та розвитку, оскільки звідси виникають конкретні завдання щодо підбору потрібних людей та управління ними таким чином, щоб всі вони діють в інтересах компанії, а не тільки акціонерів. Нове управління людськими ресурсами має бути зосереджене як на потребах організації, так і на співробітниках, на створенні для них можливостей для навчання – також у дії (навчання в дії) – з метою розвитку навичок, забезпечення кар'єрного розвитку та збільшення можливостей працевлаштування, якщо необхідно, звільнення або переїзди, пов'язані з глобалізацією.

Нові реалії передбачають необхідність нового підходу до інвестування в людей і пошуку більш досконалого стилю управління ними, а особливо системи мотивації, яка б стимулювала людей віддавати себе компанії та підвищувати її вартість. Тому потрібен новий суспільний договір (економічний і психологічний). Цей контракт має чітко демонструвати цінність людей для компанії. У цьому контракті компанія повинна надати співробітникам не тільки справедливу винагороду, але й інші можливості, наприклад: можливість самовдосконалення, підвищення власної цінності (не тільки на ринку) і

створення кар'єри. Тому має бути створена нова модель управління людьми, яка дозволить управляти їхнім потенціалом як стратегічним ресурсом і розширювати їхні інтелектуальні та професійні цінності.

Отже, кадрове забезпечення або управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Воно визначається комплексом стратегічних, технічних та соціально-психологічних процесів, спрямованих на ефективне управління ресурсами людського капіталу.

Ось ключові аспекти, які роблять кадрове забезпечення цінним для підприємств:

1. Одним з основних аспектів є здатність вибирати, розвивати та утримувати талановитих співробітників. Компанії, які мають сильний кадровий потенціал, здатні залучати та утримувати найкращі кадри, що стає ключовим фактором у конкурентному бізнес-середовищі.
2. Кадрове забезпечення дозволяє підприємствам ефективно управляти знаннями, навичками та досвідом свого персоналу. Це означає створення механізмів навчання, обміну знаннями та підвищення кваліфікації, що дозволяє підвищити продуктивність та інноваційність.
3. Управління персоналом допомагає формувати корпоративну культуру, яка сприяє спільним цінностям, цілям та етиці роботи всередині підприємства. Задоволеність працівників, їх відданість та спільний прагнення до успіху стають важливими аспектами цієї культури.
4. Ефективне кадрове забезпечення відіграє ключову роль у впровадженні змін у підприємстві. Здатність залучати персонал до нових ініціатив, навчати їх новим процесам та стимулювати відкритість до змін - це важливий компонент управління.
5. Компанії, які інвестують у розвиток свого персоналу, мають можливість створити конкурентну перевагу через відмінність у якості свого кадрового потенціалу, який впливає на продуктивність, якість продукції/послуг та спроможність швидко реагувати на зміни.

б. Правильно налаштоване кадрове управління сприяє стабільності та розвитку організації, бо воно враховує потреби та інтереси як працівників, так і самої компанії.

Отже, кадрове забезпечення відіграє критичну роль у забезпеченні успіху та стійкості підприємства через залучення, розвиток та утримання висококваліфікованого та мотивованого персоналу.

1.3. Методика дослідження

Дослідження кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області може бути проведене за допомогою різних методик та інструментів, що дозволяють зібрати, проаналізувати та оцінити інформацію про персонал, його кількість, кваліфікацію, ефективність, потреби та перспективи розвитку. Ось деякі методики, які можуть бути використані:

1. Анкетування та опитування. Створення опитувальників для працівників підприємств для збору інформації про їх кваліфікацію, досвід роботи, поточні обов'язки, задоволеність роботою, потреби у навчанні тощо. Анкетування може охоплювати різні рівні та категорії працівників для отримання повної карти кадрового потенціалу.

2. Аналіз кадрових даних. Проведення аналізу кадрових даних, таких як штатні розписи, кадрові картки, оцінка робочої продуктивності, структура за кваліфікацією та відділеннями, часові показники роботи, втрати персоналу та інше. Це дозволяє виявити слабкі та сильні сторони кадрового забезпечення.

3. Спостереження та інтерв'ю. Аналіз робочих процесів шляхом спостережень та співбесід з працівниками для отримання глибшого розуміння робочого середовища, потреб і можливостей для покращення.

4. Оцінка навчання та розвитку. Вивчення систем навчання та розвитку персоналу в компанії. Це включає огляд тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації, доступних програм для підвищення ефективності роботи.

5. SWOT-аналіз кадрового потенціалу. Оцінка сильних та слабких сторін кадрового забезпечення, виявлення можливостей та загроз для персоналу підприємства.

6. Бенчмаркінг. Порівняння кадрового забезпечення свого підприємства з аналогічними в інших сільськогосподарських підприємствах, що дозволяє виявити найкращі практики та можливі шляхи вдосконалення.

Ці методи дозволяють отримати широкий огляд стану кадрового забезпечення, визначити проблеми та можливості для вдосконалення управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах області.

Щоб правильно проаналізувати потенціал людських ресурсів, рекомендується найняти нейтральну особу, яка не входить до групи співробітників, що оцінюється, з більш широким і об'єктивним поглядом. Найкраще поєднати в цьому аналізі як новітні психологічні інструменти, так і центри оцінки (в тому числі кількісної та якісної). Приклади способів аналізу кадрового потенціалу організації:

Метод Assessment Center є найефективнішим із коли-небудь створених методів оцінки потенціалу співробітника. Дослідження, проведені AT&T, IBM, Sears Roebuck, Huck JR, показали, що кандидати, відібрані за допомогою цього методу, мали в два-три рази більше шансів досягти успіху на певній посаді, ніж кандидати, оцінені за допомогою інших методів або оцінені їхнім начальством. Наразі не створено ефективнішого методу оцінювання, ніж Центр оцінювання.

Метод Thomas International Management System є найпоширенішим методом управління людським капіталом шляхом його раціонального використання. Він служить для того, щоб роботодавці всебічно дізналися про потенціал працівників і, як наслідок, ефективніше мотивували, керували, підтримували та стимулювали їхній розвиток. Суть цього методу полягає в тому, щоб дослідити причини успіху співробітників і дізнатися, як кожен співробітник досягає найкращих результатів. Своєю популярністю Thomas International Management System завдячує: ефективності, простоті використання, легкості розуміння та інтерпретації результатів. За короткий час

(близько 10 хвилин) за допомогою цього методу можна отримати результати, що вказують на схильності співробітника.

Етапи впровадження Thomas International Management System включає аналіз персонального профілю (APOS) - аналіз дозволяє визначити природні професійні схильності співробітника або кандидата. Він показує, наприклад, як людина спілкується, як вона приймає рішення, як далеко вона може зайти, щоб змінити свою поведінку, щоб бути успішною на роботі, і з якими обмеженнями вона може зіткнутися. Аналіз профілю дає опис ставлення співробітника до робочого середовища та вказує на поточний емоційний стан. Вимірювання базується на самооцінці працівника, і аналізована особа вибирає терміни, з якими вона ідентифікує себе. Будь ласка, пам'ятайте, що це опис особистих характеристик, а не їх оцінка, і вибір характеристик має бути спонтанним.

Професіограма (аналіз роботи), тобто аналіз профілю роботи - використовується для визначення найбільш затребуваного набору рис і схильностей, необхідних для ефективного виконання даної роботи, з точки зору інтересів компанії. Професійний профіль заповнюється роботодавцем або колегами, вказуючи ступінь характеристик, якими повинна володіти дана особа, щоб добре виконувати свої завдання. Важливо, щоб анкету професіонала заповнювали 3-4 людини, щоб забезпечити широке уявлення про посаду, що перевіряється.

У результаті порівняння особистого та професійного профілю можна ідеально підібрати людину та її схильності та навички до вимог роботи, щоб максимізувати потенціал працівника та отримати максимальну вигоду для компанії.

Інтелектуальним інструментом дослідження та моделювання економічних систем є методи багатовимірної статистики. Самі ці методи дозволяють аналізувати реальні економічні явища та процеси, які характеризуються великою сукупністю ознак. Ознакова множина для дослідження представлена матрицею, у якій певні об'єкти оцінюють за різними критеріями, показниками тощо. До даної групи методів відносять методи: багатовимірного ранжування

та таксономії (інтегральне оцінювання, таксономічний аналіз); багатовимірної класифікації (кластерний аналіз, дискримінантний аналіз); багатовимірного шкалювання; множинної регресії та кореляції; компонентного аналізу (метод головних компонент); дисперсійного аналізу тощо.

Крім методів багатовимірної статистики, серед методів статистичного моделювання виділяють також і методи, які дозволяють аналізувати одновимірні процеси. До них відносять парний кореляційний та регресійний аналізи, однофакторний дисперсійний аналіз, несиметричні кореляційні методи тощо. Візуально систематизацію методів статистичного моделювання можна представити на рис. 1. Звісно, що кожен з наведених методів має свої переваги і недоліки, а також певні передумови до їх використання. Наприклад, дискримінантний аналіз допомагає віднести нові об'єкти до виділених груп, кластерів чи таксонів, однак його не можна застосовувати, якщо в певному кластері є лише один елемент. На практиці такі ситуації трапляються доволі часто. Це пов'язано з тим, що певні елементи економічних системи суттєво різняться від решти елементів, тому при процедурі кластеризації потрапляють в окремий кластер. Кластеризація з таким результатом проілюстрована у [6].

Очевидно, що є причини, чому Угорщина потрапила в окремий кластер серед країн ЦСЄ, але якщо б потрібно було здійснювати дискримінантний аналіз на основі утворених кластерів, то цього не можна було б зробити, бо вимоги до вхідних даних були б не виконані. Тобто, варто пам'ятати, що для різних методів є різні вимоги до вхідних даних і зважати на це при використанні конкретного методу моделювання економічних процесів.

Методи кластеризації важливі тоді, коли економічна система складається з неоднорідних елементів. У такому випадку використання багатьох методів статистичного аналізу є некоректним, а власне процедури кластеризації допомагають вирішити цю проблему, бо розбивають сукупність на певні групи, яким характерна наявність однорідних елементів і можливість застосування методів багатовимірної статистики. Щодо методів вивчення об'єктів можемо проілюструвати у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Методики вивчення об'єктів [7]

Порівняльний аналіз	найпоширеніший метод економічного аналізу, який полягає у порівнянні явищ, процесів та показників, що їх характеризують для виявлення спільних рис і відмінностей між ними.
Діагностичний аналіз	особливий вид аналізу для встановлення характеру порушення нормального ходу економічних процесів на основі типових ознак, характерних тільки для цього порушення.
Факторний аналіз	спрямований на виявлення інтенсивності впливу чинників на приріст і рівень результативних показників
Маржинальний аналіз	метод оцінки й обґрунтування ефективності управлінських рішень у бізнесі на основі причинно-наслідкового взаємозв'язку об'єму продажів, собівартості, прибутку і поділу витрат на постійні і змінні.
Економіко-математичний аналіз	міцний інструмент побудови: математичних моделей описування економічних явищ і господарських процесів, систем підтримки прийняття рішень щодо ефективного управління відповідними економічними процесами та системами, що досліджуються.
Економіко-статистичний аналіз	застосовується при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку. Він також дає змогу встановити кількісний вплив окремих факторів на досліджуваний результат, виявити головні чинники, що зумовили зміни в перебігу економічних процесів.
Функціонально-вартісний аналіз	базується на функціях, які виконує об'єкт, і орієнтований на оптимальні методи їх реалізації на всіх стадіях життєвого циклу виробу. Його основне призначення полягає в тому, щоб за рахунок ліквідації непотрібних вузлів, деталей, спрощення конструкції виробу, заміни матеріалів тощо виявити і попередити зайві витрати.

Компонетний аналіз, зокрема метод головних компонент, надзвичайно корисний у дослідженні будь-яких економічних процесів, допомагає визначити взаємозв'язки між різними елементами економічної системи та виявляти приховані чинники (фактори), існування лінійних статистичних кореляцій між

показниками тощо, однак він не завжди ефективно зменшує розмірність матриці вхідної інформації.

Дисперсійний багатофакторний аналіз допомагає вирішити такі завдання: оцінити відмінності між груповими середніми економічної системи; вивчити можливості взаємодії різних чинників та перевірити істотність відмінностей між парами середніх значень показників економічних процесів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна характеристика стану кадрового потенціалу Львівської області

Львівська область вважається однією з найбільш розвинених в Україні, маючи кілька конкурентних переваг. Серед них можна відзначити освічений і творчий людський капітал, ефективні методи господарювання та використання економічного потенціалу, а також розмаїті природні та рекреаційні ресурси. Близькість до кордонів Європейського Союзу є додатковою перевагою. Раціональне використання цих факторів є ключем до швидкого розвитку економіки області і гарантіє стабільне поліпшення життя мешканців у майбутньому.

Сучасні глобальні виклики та складнощі у реформуванні національної економіки вимагають пошуку нових можливостей для розвитку регіону. Тепер не так важливі зовнішні фінансові ресурси, як вміле використання власного соціально-економічного потенціалу, посилення згуртованості, як в межах регіону, так і національному рівні.

Для реалізації цього курсу розвитку необхідно залучення усіх суб'єктів регіонального розвитку до визначення стратегічних пріоритетів та розробки середньострокових планів розвитку області. Посилення ролі органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні та розвитку відповідає принципам децентралізації і є важливою умовою для реалізації цієї стратегії реформ.

Львівська область є високоурбанізованою, орієнтованою на послуги та має середній рівень розвитку. Ця приналежність групі регіонів пояснюється високою урбанізацією (60,4%), значною часткою сфери послуг у структурі економіки (61,2% від загального обсягу реалізованої продукції, товарів та послуг) та значною кількістю працездатного населення, яке працює у цій галузі.

Частка області в загальнодержавному обсязі послуг складає понад 5% і має тенденцію до зростання, що підтверджує його важливість серед інших регіонів України.

Львівська область, розташована на заході України, є частиною історичного регіону Східна Галичина та входить до Карпатського єврорегіону. Вона є однією з найрозвиненіших областей України у різних напрямках, таких як економіка, туризм, культура та наука.

Львівська область складається з 7 районів: Львівського, Дрогобицького, Червоноградського, Стрийського, Самбірського, Золочівського та Яворівського. Вона межує з областями Волинською, Рівненською, Тернопільською, Івано-Франківською та Закарпатською, а також має прикордонний пункт з Республікою Польща. Населення Львівської області становить 2541,2 тисяч осіб (станом на 1 грудня 2013 року).

Зазначеної кількості населення, 1548,1 тисяч осіб (60,7%), проживають у міських районах, тоді як 1002,1 тисяч осіб (39,3%) — у сільських районах.

Таблиця 2.1 - Кількість адміністративно-територіальних одиниць Львівської області

Показник	Роки			Відхилення, +;-
	2020	2021	2022	
Райони	20	7	7	-13
Об'єднані територіальні громади	29	73	73	44
Міста	44	44	44	0
Міста – спеціального статусу, республіканського, обласного значення	9	-	-	
Райони у містах	6	6	6	0
Селища міського типу	34	34	34	0
Сільські населені пункти	1 850	1 850	1 850	0

За досліджуваний період відбувалася територіальна реформа яка зменшила кількість районів в Львівській області із 20 до 7, що на 13 менше. Натомість кількість об'єднаних територіальних громад зросла на 44 одиниці із 29 до 73 у 2022 році. Інші показники не зазнали змін.

Львівська область є регіоном з високим рівнем урбанізації та значною щільністю населення. На 1 січня 2019 року у цій області проживало 2522 тисячі осіб, що складає 6,0% загальної кількості населення України. З цієї кількості, 61% (1537,7 тисячі осіб) мешкали у містах та селищах міського типу, тоді як 39% (984,3 тисячі осіб) проживали у сільській місцевості. Населення Львова, яке складало 28,7% населення області, становило 724,7 тисячі осіб.

Таблиця 2.2 – Територія і щільність населення Львівської області

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %
Територія, тис. кв.км	21,8	21,8	21,8	100,0
Щільність наявного населення, осіб на 1 кв.км	115,1	114,4	113,5	98,6

У таблиці подано дані щодо території та щільності населення Львівської області протягом трьох років - 2020, 2021 та 2022 років. За трьома зазначеними роками територія області залишалася стабільною і складала 21,8 тис. квадратних кілометрів у всі три роки. На тлі стабільної території області, щільність населення спостерігалася зменшення з 115,1 осіб на квадратний кілометр у 2020 році до 113,5 осіб на квадратний кілометр у 2022 році. Це означає зниження щільності населення області на 1,5% протягом трьох років.

Таким чином, не дивлячись на стабільну територію області, щільність населення виявила тенденцію до послаблення протягом цього періоду.

Демографічна ситуація у Львівській області характеризується такими особливостями:

1. Зменшення чисельності населення, тобто протягом періоду з 2002 по 2019 рік населення зменшилося на 104,5 тисяч осіб, що становить 4,0%. У 2018 році населення області зменшилося на 7587 осіб або 0,3%. Найбільше зменшення чисельності населення відбулося у Перемишлянському та Жидачівському районах на 19,9% та 17,8% відповідно. У той же час, кількість жителів у Пустомитівському районі зросла на 7,6%, у Яворівському – на 2,3%, у Жовківському – на 1,5%.

2. За останні 17 років міське населення області зменшилося на 1,4% або 21 тисячу осіб, тоді як сільське населення зменшилося на 7,9% або 83,5 тисячі осіб, що демонструє структурні зміни у наявному населенні.

3. Старіння населення, а саме середня вікова категорія населення області зросла з 37,4 років у 2002 році до 41 року на 1 січня 2019 року. Частка населення у віці понад 65 років складала 14,6%, що є незначним зростанням порівняно з 14% у 2002 році. У сільських районах цей показник досягав 15,2%, в той час як на рівні України він становив 16,5% та 17,4% відповідно.

Населення є важливим фактором для розвитку регіону з різних поглядів:

1. Населення регіону виступає як робоча сила та споживачі. Збільшення чисельності населення може стимулювати попит на товари і послуги, що сприяє економічному зростанню. Більше населення може також забезпечувати більшу робочу силу для промислових та сфер обслуговування.

2. Населення регіону формує соціальну ідентичність та культурні цінності, створюючи основу для розвитку громадянського суспільства. Розвиток освіти, культури, здоров'я та інших соціальних аспектів також залежить від активності та внеску населення.

3. Висока кількість населення в регіоні може сприяти інноваціям та розвитку нових технологій через залучення різноманітних талантів та експертів у різних сферах.

4. Демографічні тенденції, такі як зростання населення або старіння, можуть впливати на ринок праці, систему освіти, систему охорони здоров'я та соціальне забезпечення.

Отже, населення регіону грає ключову роль у розвитку економіки, соціальних сфер і створенні інновацій, що сприяє загальному покращенню якості життя та стабільності регіону.

Розглянемо наявне населення, яке може розцінюватися як потенціальне та наявне джерело кадрового забезпечення сільськогосподарських та інших підприємств чи інших форм господарювання в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Наявне населення (на початок року, осіб), 2022 рік.

Область/Район	міська місцевість	сільська місцевість
Львівська область	1 516 357	961 776
Дрогобицький район	163 530	69 417
Золочівський район	66 601	92 342
Львівський район	858 048	283 071
Самбірський район	71 026	150 870
Стрийський район	151 516	167 948
Червоноградський район	130 508	95 594
Яворівський район	75 128	102 534

Таблиця 2.3 свідчить про наступне, а саме щодо наявного населення області та кожного з районів у міських і сільських місцевостях на початок 2022 року ми мали наступні результати:

- Львівська область має загальне наявне населення 2 478 133 осіб, із яких 1 516 357 мешкають у міських районах, а 961 776 у сільських.
- Дрогобицький район має загальне населення 232 947 осіб, із яких 163 530 проживають у містах, а 69 417 – у селах.
- Золочівський район має 158 943 особи, з них 66 601 – у містах та 92 342 – у селах.
- Львівський район налічує 1 141 119 осіб, з яких 858 048 мешкають у міських територіях, а 283 071 – у сільських.
- Самбірський район має населення у розмірі 221 896 осіб, 71 026 у містах та 150 870 у селах.
- Стрийський район має загальне населення 319 464 осіб, 151 516 у містах та 167 948 у сільських місцевостях.
- Червоноградський район налічує 226 102 особи, 130 508 у містах та 95 594 у селах.
- Яворівський район має населення 177 662 осіб, 75 128 у містах та 102 534 у сільських місцевостях.

Міграційні процеси мають як позитивний, так і негативний вплив на економіку регіону. Ось розглянемо переваги та недоліки цих процесів:

Переваги міграційних процесів для економіки регіону:

1. Різноманіття робочої сили, а саме міграція може призвести до збільшення кількості та різноманітності робочої сили. Нові мігранти можуть мати навички та досвід, які відповідають певним вимогам ринку праці, що сприяє розвитку підприємств та економіки.
2. Заповнення вакансій, що в свою чергу допоможе заповнити вакансії в секторах, де бракує робочої сили, зокрема в тих галузях, які потребують спеціалізованих навичок або низькокваліфікованих працівників.
3. Економічне збагачення через міграцію може стимулювати економіку через збільшення рівня споживання, зокрема, через більші витрати на житло, освіту, медичні послуги та товари.
4. Створення підприємницької активності де мігранти часто є підприємливими та бажають створювати власні бізнеси. Це може сприяти збільшенню підприємницької активності та інновацій в економіці.

Таблиця 2.4 – Міграційний рух населення Львівської області за типом місцевості (осіб)

Показники	Міграційний приріст, скорочення (-)		
	2019р.	2020р.	2021р.
На 1000 наявного населення			
міська місцевість	1	0,4	0,9
сільська місцевість	-0,5	0,2	-0,6

Дані з таблиці 2.4 показують міграційний приріст або скорочення населення у Львівській області за типом місцевості (міська та сільська) на 1000 наявного населення протягом 2019, 2020 та 2021 років.

Аналіз даних:

1. Міграційний приріст у міській місцевості:

- У 2019 році: 1 особа на кожні 1000 мешканців міської місцевості підлягала міграційному приросту.
- У 2020 році: Цей показник зменшився до 0,4 особи на кожні 1000 мешканців, що вказує на менший міграційний приріст у порівнянні з попереднім роком.

- У 2021 році: Міграційний приріст в міській місцевості зростає до 0,9 особи на кожні 1000 мешканців, що показує позитивну тенденцію у зростанні міграційного потоку у міста.

2. Міграційне скорочення у сільській місцевості:

- У 2019 році: Міграційний показник був від'ємним, -0,5 осіб на 1000 населення, що вказує на скорочення населення в сільських районах.

- У 2020 році: Ця тенденція змінилася на позитивну, хоч і з невеликим приростом на 0,2 особи на кожні 1000 мешканців.

- У 2021 році: Проте в 2021 році відбулося знову від'ємне значення - 0,6 осіб на 1000 населення, що вказує на міграційне скорочення у сільських районах.

Міграційні тенденції в міській місцевості Львівської області показують зростання міграційного приросту протягом останніх двох років, тоді як сільські райони періодично відзначають як позитивний, так і від'ємний міграційний рух.

Таблиця 2.5 – Розподіл мігрантів у Львівській області за статтю (внутрішньорегіональна міграція) (осіб)

Роки	Міграційний приріст, скорочення (-)			
	міська місцевість		сільська місцевість	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
2019	-221	686	221	-686
2020	-257	328	257	-328
2021	-101	711	101	-711
Відхилення	120	25	-120	-25

Дані з таблиці про розподіл мігрантів у Львівській області за статтю (внутрішньорегіональна міграція) за роками та за статевими ознаками (чоловіки/жінки) показують міграційний приріст або скорочення в міській та сільській місцевості протягом 2019, 2020 та 2021 років.

Міграційний приріст у міській місцевості:

- Усі три роки (2019, 2020, 2021) показують від'ємний приріст чоловіків у міській місцевості.

- Щодо жінок, у 2019 та 2020 роках відбувався від'ємний приріст, але в 2021 році спостерігалася позитивна тенденція з міграційним приростом.

Міграційний приріст у сільській місцевості:

- Всі три роки показують від'ємний приріст чоловіків у сільській місцевості.
- Щодо жінок, усі три роки відзначають від'ємний міграційний рух.
- Відхилення: Порівняно з чоловіками, у жінок було менше відхилення у міграційному русі як у міській, так і сільській місцевості.

Отже, у міській місцевості за різних статевих категорій спостерігався від'ємний міграційний рух у чоловіків, але у жінок з'явилося певне збільшення міграційного приросту в 2021 році. У сільській місцевості від'ємний міграційний рух залишався певною тенденцією як для чоловіків, так і для жінок, з невеликими коливаннями з року в рік. В цілому, жіночий міграційний рух у міській місцевості виявився менш варіативним, ніж у чоловіків.

Міграційні процеси мають подекуди значні негативні результати впливу на розвиток регіонів через податкове навантаження, а саме масові міграційні потоки можуть створювати значні витрати на соціальні послуги (освіту, медицину тощо), що збільшує податкове навантаження на економіку регіону. Соціальна та економічна нерівномірності – через міграційні потоки можуть відбуватися розриви у соціальних та економічних сферах, зокрема, зростання безробіття серед місцевого населення та конкуренції за робочі місця.

Може відбутися також негативний вплив на заробітну плату, її розмір та постійність. Часто мігранти приймають роботу за менший дохід, що може вплинути на заробітну плату місцевих працівників та спричинити певну дезорганізацію ринку праці. Культурні виклики також мають важливу функцію і їх втрата в певних регіонах має негативні наслідки. Адже масова міграція може створити культурні виклики та конфлікти між різними соціокультурними групами.

Міграційні процеси можуть бути корисними для розвитку регіону, але їх необхідно управляти таким чином, щоб максимізувати переваги і мінімізувати негативні наслідки для економіки та соціуму.

2.2. Організаційно-економічне становище сільськогосподарських підприємств Львівської області

Протягом останніх років Львівська область послідовно посилює свій потенціал у сільському господарстві, що відображається позитивною динамікою індексу виробництва валової сільськогосподарської продукції. У порівнянні з іншими регіонами України, Львівська область посідає третє місце за темпами зростання виробництва валової сільськогосподарської продукції та чотирнадцяте за її обсягом.

Основний приріст у виробництві здійснюється завдяки продукції з низькою доданою вартістю, зокрема, вирощуванню зернових, олійних і технічних культур, а також додатковому використанню земель для сільськогосподарського виробництва, які раніше залишалися без уваги.

Львівська область самодостатньо забезпечує споживчу потребу населення у картоплі, овочах та цукрі, хоча виробництво м'яса та яєць у порівнянні з потребами регіону є недостатнім. Видимо зменшення площі необробленої ріллі, а в посівній структурі переважають зернові культури, картопля та овочі. Технічні культури та кормові культури мають тенденцію до збільшення та зменшення відповідно.

Більше половини посівних площ у сільськогосподарських господарствах належать населенню, зокрема 98,1% картоплі, 94,8% овочів та 88,4% кормових культур. Сільськогосподарські підприємства, у тому числі фермерські господарства, є основними виробниками зерна, цукрових буряків, ріпаку, соняшнику та сої.

Сільське господарство Львівської області традиційно базується на сімейних та кооперативних принципах. Створення сімейних ферм є ключовою складовою у розвитку особистих сільських господарств. З метою сприяння розвитку галузі молочного скотарства, почалася трансформація ОСГ у сімейні молочні ферми. В області діє понад 700 ОСГ, які утримують 4 або більше голів ВРХ.

Крім цього, велика увага приділяється розвитку сільськогосподарської кооперації для формування товарних партій продукції та розвитку сільських територій. Для подальшого розвитку потенціалу сільського господарства Львівщини необхідно:

- Зосередитися на поглибленні переробки сільськогосподарської сировини;
- Розвивати сімейне молочне фермерство, що призведе до створення нових робочих місць та підвищення благополуччя на селі;
- Підвищувати ефективність використання наявних ресурсів через впровадження інтенсивних ресурсозберігаючих технологій та поліпшення структури посівних площ, а також розвивати переробку та зберігання продукції.

Таблиця 2.6 – Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності

Показник	Роки			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Сільське, лісове та рибне господарство	8	8,4	8,7	0,7
Промисловість	20	19,7	21,6	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14,6	16,6	17,5	2,9
Фінансова та страхова діяльність	2,4	2,3	2	-0,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,8	2,8	2,2	-0,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,8	1,5	1,4	-0,4

Таблиця 2.6 вказує на зміни у структурі валової доданої вартості за різними видами економічної діяльності протягом трьох років.

Структура валової доданої вартості сільського господарства демонструє стабільний, хоча помірний, ріст, збільшившись з 8% у 2019 році до 8,7% у 2021 році. Структура валової доданої вартості промисловості збільшилася з 20% у 2019 році до 21,6% у 2021 році, показуючи значний позитивний ріст.

Оптова та роздрібна торгівля також зазнала незначного збільшення з 14,6% у 2019 році до 17,5% у 2021 році, що вказує на позитивні тенденції у цьому секторі на майбутні періоди. Фінансова та страхова діяльність: даний показник показав зменшення з 2,4% у 2019 році до 2% у 2021 році, вказуючи на деякі втрати в цьому секторі.

Усі ці показники відображають динаміку у різних галузях економіки, зокрема, росту, спаду чи стабільності валової доданої вартості протягом трьох років.

Основні структурні показники діяльності сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб можуть включати різні аспекти, які характеризують функціонування та розвиток цих підприємств. Основні показники можуть включати:

1. Площа господарювання, яка охоплює загальну площу землі, яка використовується сільськогосподарськими підприємствами для вирощування різних культур або для тваринництва.
2. Структуру виробництва, що вказує на те, які культури або продукти вирощують або виробляються підприємствами: зернові, овочеві, фрукти, м'ясо, молоко тощо.
3. Технічне оснащення – це можливість включати кількість та якість машин, обладнання, транспорту, які використовуються в сільському господарстві для обробки, збирання чи перевезення продукції.
4. Чисельність працівників тобто кількість людей, які працюють на сільськогосподарських підприємствах, може вказувати на розмір та інтенсивність роботи на цих підприємствах.

5. Фінансові показники які включають обсяг виробництва, прибуток, витрати, інвестиції, кредити, податки, а також інші фінансові аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств.
6. Ступінь використання технологій з вказуванням на те, наскільки підприємства використовують сучасні технології та інновації для підвищення продуктивності та якості виробництва.

Ці показники є ключовими для оцінки ефективності та стабільності сільськогосподарських підприємств і дають можливість оцінити їхній внесок у сільськогосподарський сектор економіки.

Таблиця 2.7 – Основні структурні показники діяльності сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб

Показники	Роки			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Кількість підприємств, шт	1 404	1 447	1 499	106,8
Кількість зайнятих працівників, осіб	14 104	13 004	13 371	94,8
Кількість найманих працівників, осіб	13 296	12 340	12 423	93,4
Витрати на персонал, млн грн	1 686,40	1594,30	1979,60	117,4
Витрати в розрахунку на 1 працівника, тис.грн	126,8	129,19	159,35	125,7
З витрат на персонал - витрати на оплату праці, млн грн	1395,70	1316,40	1625,80	116,5
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ, млн грн	22394,90	22902,90	28590,10	127,7

Дані таблиці 2.7 надають інформацію про діяльність сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб протягом трьох років (2019-2021). Основні показники вказують, що кількість сільськогосподарських підприємств зросла з 1 404 у 2019 році до 1 499 у 2021 році, що становить збільшення на 6,8%. Загальна кількість працівників скоротилась з 14 104 у 2019 році до 13 371 у 2021 році, що становить 94,8% від вихідного рівня.

Число найманих працівників також зменшилося з 13 296 у 2019 році до 12 423 у 2021 році, скоротившись на 6,6%. Витрати на персонал у 2021 році

становили 1 979,60 млн грн, що у порівнянні з 2019 роком показує збільшення на 17,4%. Витрати на одного працівника зросли з 26,8 тис. грн у 2019 році до 159,35 тис. грн у 2021 році, що показує збільшення на 25,7%. Витрати на оплату праці також зросли, з 1 395,70 млн грн у 2019 році до 1 625,80 млн грн у 2021 році, що становить збільшення на 16,5%.

Обсяг реалізованої продукції зріс з 22 394,90 млн грн у 2019 році до 28 590,10 млн грн у 2021 році, що показує збільшення на 27,7%.

Актив балансу сільськогосподарського підприємства представляє собою сукупність усіх матеріальних та фінансових ресурсів, які у відповідному періоді використовуються підприємством для здійснення його діяльності. Це можуть бути:

1. Необоротні активи, до яких входять об'єкти, призначені для тривалого використання, наприклад, земельні ділянки, будівлі, обладнання та транспортні засоби.

2. Оборотні активи - активи можна легко конвертувати у грошовий еквівалент. Це включає грошові кошти, товари, запаси сировини, готової продукції, поточні фінансові інвестиції тощо.

3. Фінансові активи, які пов'язані з фінансовими відносинами, такі як банківські депозити, цінні папери, акції, облігації та інші фінансові інструменти.

4. Інші активи, які можуть включати різноманітні підактиви, такі як авансові платежі, векселі, різні права на власність, а також інтелектуальну власність тощо.

Таблиця 2.8 – Структура активу балансу сільськогосподарських підприємств (тисяч гривень)

Показники	Роки			Відхилення, %
	на 31 грудня			
	2020	2021	2022	
Необоротні активи	9 990 438,90	12 442 045,90	14 238 921,90	142,5
Оборотні активи	29 714 667,40	28 208 616,80	36 543 602,00	123,0

Необоротні активи та групи вибуття	2 557,50	746,5	1 851,20	72,4
------------------------------------	----------	-------	----------	------

Ця таблиця показує структуру активів сільськогосподарських підприємств на кінець років 2020, 2021 та 2022. Давайте розглянемо основні показники:

1. Необоротні активи зросли з 9,990 млрд грн у 2020 році до 14,239 млрд грн у 2022 році, що становить збільшення на 142,5%. Це може бути пов'язано з інвестиціями в основні засоби, які можуть включати землю, обладнання, будівлі, транспортні засоби тощо.
2. Оборотні активи зросли з 29,715 млрд грн у 2020 році до 36,544 млрд грн у 2022 році, що представляє збільшення на 123%. Це може включати грошові кошти, запаси сировини та готової продукції, поточні фінансові інвестиції тощо.
3. Необоротні активи та групи вибуття зросли з 2,558 млн грн у 2020 році до 1,851 млн грн у 2022 році, що становить збільшення на 72,4%. Це можуть бути вибуття (вилучення) певних активів або їхній перенесення до необоротних активів.

Загальний зростання обсягу активів свідчить про можливе розширення бізнесу сільськогосподарських підприємств, інвестування в нові ресурси або модернізацію існуючих активів.

Актив балансу в сільськогосподарському підприємстві відображається у бухгалтерській звітності та дає уявлення про фінансові можливості підприємства, його ресурси та обсяги діяльності. Цей показник є одним із важливих у фінансовому аналізі та оцінці стану підприємства.

Таблиця 2.9 – Структура пасиву балансу сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	Роки			Відхилення, %
	2020	2021	2022	
Власний капітал балансу	12932982,90	18285614,10	22550421,50	174,4

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 239 011,20	4 552 546,00	4 804 131,10	148,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	23535 669,70	17813 249,10	23429 822,50	99,6

Таблиця показує структуру пасивів сільськогосподарських підприємств Львівської області на кінець років 2020, 2021 та 2022.

Значення власного капіталу зросло з 12,933 млн грн у 2020 році до 22,550 млн грн у 2022 році, що представляє збільшення на 74,4%. Це свідчить про зростання вартості майна компаній та можливо про отримання прибутків. Довгострокові зобов'язання і забезпечення показують позитивну динаміку з 3,239 млн грн у 2020 році до 4,804 млн грн у 2022 році, що становить збільшення на 48,3%. Це може вказувати на збільшення довгострокових кредитів та інших зобов'язань компаній.

Показник поточні зобов'язання і забезпечення виявив певну варіативність, але в цілому залишився стабільним. З 23,535 млн грн у 2020 році до 23,429 млн грн у 2022 році, відбулося незначне зменшення на 99,6%. Це може вказувати на відносну стабільність поточних зобов'язань компаній.

Загалом, збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань може свідчити про розвиток та зростання ділових можливостей сільськогосподарських підприємств у Львівській області.

Таблиця 2.10 – Фінансові результати сільськогосподарських підприємств до оподаткування

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	%	тис. грн.
Усі підприємства					
Фінансовий результат, тис. грн	1519 376,30	5441 332,60	3702 297,60	243,7	2 182 921
Прибуткові підприємства	81,9	83,4	81,4	99,4	-0,50
Результат прибуткових підприємств, тис. грн	1990 352,60	5848 091,90	4937 495,70	248,1	2947 143

Збиткові підприємства, %	18,1	16,6	18,6	102,8	0,50
Результат збиткових підприємств, тис. грн	470 976,30	406 759,30	1235 198,10	262,3	764 221

Таблиця 2.10 надає інформацію про фінансові результати сільськогосподарських підприємств у Львівській області до оподаткування протягом 2020-2022 років. Відбулося значне зростання фінансового результату від 1,519 млн грн у 2020 році до 3,702 млн грн у 2022 році, що складає 143,7%. Це свідчить про загальний позитивний тренд у фінансових результатах. Відсоток прибуткових підприємств майже залишається стабільним протягом періоду від 81,9% до 81,4%. Сукупний фінансовий результат прибуткових підприємств також демонструє зростання з 1,990 млн грн у 2020 році до 4,937 млн грн у 2022 році або 148,1%.

Відсоток збиткових підприємств становить від 16,6% до 18,6%, показуючи певну варіативність. Фінансовий результат збиткових підприємств зросло з 470,976 тис. грн у 2020 році до 1,235,198 тис. грн у 2022 році або 162,3%.

У цілому, зростання фінансових результатів усіх підприємств області свідчить про позитивний тренд у сільськогосподарському секторі, хоча відсоток збиткових підприємств також показує певну коливаність протягом років.

2.3. Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області

Можемо чітко стверджувати, що сільськогосподарські підприємства потребують висококваліфікованих кадрів і наявне населення не завжди відповідає цим вимогам. Наявне населення регіону має значуще значення для кадрового забезпечення, адже воно визначає кількість та розподіл робочої сили

в регіоні. Це важливий фактор для розвитку різноманітних сфер економіки, бізнесу, та громадських служб. Чим більше населення, тим більший потенціал для економічного росту, оскільки це створює попит на товари та послуги, сприяє розвитку ринків праці, підприємництва та інвестицій.

Рівень освіти, професійні навички та кваліфікація населення є ключовими елементами кадрового потенціалу регіону. Він визначає спроможність готувати конкурентоспроможних спеціалістів та забезпечує високу якість робочої сили.

Склад та структура населення (вік, стать, рівень освіти тощо) впливають на ринок праці та його потреби, а також на систему охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

Нормальне співвідношення безробітних до наявного населення може значно варіюватися в залежності від різних факторів, таких як економічний стан країни чи регіону, сезонність у працевлаштуванні, структура ринку праці тощо. Зазвичай, розглядають такі показники як рівень безробіття, щоб зрозуміти динаміку зайнятості та стан ринку праці.

Стандартно, низький рівень безробіття (наприклад, менше 5%) вважається ознакою здорового ринку праці, оскільки це може вказувати на те, що велика частина населення зайнята. Однак, відносний рівень безробіття може бути різним для різних регіонів та країн, в залежності від індивідуальних умов та особливостей кожного місця.

Важливо також враховувати, що деякі економіки можуть мати показники безробіття на рівні нижчому за 5%, але це може бути пов'язано з такими факторами, як під-зайнятість, низька оплата праці або нестабільність робочих місць.

У будь-якому випадку, аналіз співвідношення безробітних до наявного населення має проводитися комплексно, з врахуванням динаміки та конкретних умов конкретного регіону чи країни.

Таблиця 2.11 – Населення Львівської області за статусом участі у складі робочої сили у віці 15-70 років (тис. осіб)

Показник	Рік	Відхилення,
----------	-----	-------------

	2019	2020	2021	%
Робоча сила	1 122,50	1 096,20	1 085,70	96,7
Безробітне населення	75,1	84,9	85,7	114,1
Зайняте населення	1 047,40	1 011,30	1 000,00	95,5
Особи, які не входять до складу робочої сили	441	450,9	443,1	100,5

Ця таблиця надає інформацію про населення Львівської області у віці від 15 до 70 років та його участь у робочій силі, яка включає робочу, зайняту та безробітну частину. Робочої сили у 2021 році було зафіксовано 1 085,7 тис. осіб, що у порівнянні з 2019 роком склало 96,7%. Це означає деяке зменшення кількості людей, які готові працювати або активно шукають роботу.

Кількість безробітних у 2021 році становила 85,7 тис. осіб, що на 14,1% більше, ніж у 2019 році. Це може бути ознакою певних економічних або ринкових коливань, які вплинули на доступність робочих місць.

Кількість зайнятих осіб у 2021 році склала 1 000,0 тис. осіб, що становить 95,5% від відповідного показника 2019 року. Це вказує на зменшення кількості зайнятих працівників у регіоні протягом цього періоду. Особи, які не входять до складу робочої сили збільшились на 0,5% відносно 2019 року і досягли показника у 443,1 тис. осіб у 2021 році. Це може означати, що деяка частина населення не враховується у робочій силі через різні причини, такі як навчання, відпустка, статус інвалідності чи інші особисті обставини.

Загальною тенденцією за цими даними є зменшення робочої сили та зайнятості, разом із збільшенням кількості безробітних осіб у Львівській області протягом цього тримісячного періоду.

Зменшення робочої сили в сільській місцевості є складною та багатогранною проблемою, на яку впливають різноманітні економічні, соціокультурні та демографічні чинники. Багато молодих людей, особливо з рідних сільських громад, обирають міграцію в міста в пошуках кращих можливостей навчання, роботи та життя. Це призводить до зменшення чисельності робочої сили в сільських регіонах. В сільських громадах зафіксовано старіння населення, оскільки молоді родини переїжджають в міста. Зростає частка людей похилого віку, які вже не можуть або не бажають

працювати в сільському господарстві. Застосування новітніх технологій у сільському господарстві призводить до зменшення потреби в робочій силі. Традиційні сільськогосподарські процеси стають більш автоматизованими, що призводить до скорочення робочих місць.

Отже, наявне населення регіону є ключовим чинником, який визначає кадровий потенціал, економічний розвиток та загальний суспільний прогрес регіону.

Таблиця 2.12 – Кількість зайнятого населення Львівської області у віці 15-70 років за видами економічної діяльності (тисяч осіб)

Показник	Рік			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Усього	1 075,20	1 038,90	1 028,70	95,7
Сільське господарство, мисливство, господарство та рибне господарство	191,8	176	175,3	91,4
Промисловість	157	150,8	153,7	97,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	11,2	10,4	9,8	87,5
Переробна промисловість	126,8	121,3	124,6	98,3
Будівництво	70,3	69,2	74,8	106,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	215,7	210,3	208,9	96,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	60,5	61	63	104,1
Фінансова та страхова діяльність	11,1	10,7	10,3	92,8
Операції з нерухомим майном	15,5	15,7	16,9	109,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	23,1	22,7	23,7	102,6

Ця таблиця надає інформацію про кількість зайнятого населення Львівської області у віці від 15 до 70 років з розбивкою за видами економічної діяльності. Кількість зайнятих осіб у 2021 році становила 1 028,7 тис. осіб, що складає 95,7% порівняно з 2019 роком. Це означає загальне зменшення

кількості зайнятих у різних сферах економіки. Кількість зайнятих осіб у сільському господарстві зменшилась до 175,3 тис. осіб у 2021 році (91,4% порівняно з 2019 роком), що може вказувати на зменшення зайнятості в аграрному секторі.

За показником кількості зайнятих осіб у промисловості (включаючи добувну промисловість, переробну промисловість та будівництво), відбулося певне збільшення, досягнувши 74,8 тис. осіб у будівництві в 2021 році (106,4% порівняно з 2019 роком).

Таблиця 2.13 – Середньооблікова кількість штатних працівників Львівської області за видами економічної діяльності (осіб)

Показник	Рік			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Усього	471 596	470 747	447 445	94,9
Сільське, лісове та рибне господарство	10 571	10 861	9 974	94,4
Промисловість	117 429	112 859	115 105	98,0
Будівництво	14 009	16 773	18 481	131,9
Оптова та роздрібна торгівля	55 048	56 461	54 496	99,0
Транспорт	40 844	41 285	42 261	103,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	8 658	9 353	7 380	85,2
Інформація та телекомунікації	4 748	4 795	5 417	114,1
Фінансова та страхова діяльність	8 133	7 849	7 558	92,9
Операції з нерухомим майном	4 715	4 759	6 062	128,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	10 502	10 018	10 787	102,7

Таблиця 2.13 надає інформацію про середньооблікову кількість штатних працівників Львівської області за видами економічної діяльності протягом трьох років. Основні тенденції у загальній кількості штатних працівників вказують на те, що спостерігається загальне зменшення кількості штатних працівників на 5,1%, досягнувши 447 445 осіб у 2021 році.

Сільське, лісове та рибне господарство щодо кількісного складу працівників демонструє зменшення на 5,6% в цьому секторі у порівнянні з 2019 роком, до 9 974 осіб у 2021 році.

У промисловості спостерігалася певне коливання, а саме зменшення кількості працівників у промисловості виявилось незначною (приблизно 98% від рівня 2019 року). Найбільше зростання інформація та телекомунікації з 2019 року на 14,1% у 2021 році, до 5 417 осіб. Зміни у соціокультурних вподобаннях, ставленні до сільського життя та роботи в галузі сільськогосподарського виробництва можуть впливати на вибір професії та місця проживання.

Загалом, бачимо, що деякі сектори, такі як будівництво, інформаційні технології та операції з нерухомим майном, виявили значний ріст, тоді як інші сектори, зокрема, сільське господарство, показали відносно зменшення кількості штатних працівників.

Таблиця 2.14 – Середньомісячна заробітна плата (номінальна) за видами економічної діяльності (у середньому на одного штатного працівника Львівської області, гривень)

Показник	Рік			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Усього	9 271	10 299	12 530	135
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	9 552	8 980	14 032	147
Промисловість	10 904	11 273	13 181	121
Будівництво	8 829	10 191	11 222	127
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	8 254	9 827	10 390	126
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	10 539	10 370	12 665	120
Тимчасове розміщування й організація харчування	5 663	3 874	6 722	119
Інформація та телекомунікації	10 622	14 709	18 844	177
Фінансова та страхова діяльність	16 291	18 349	20 639	127
Операції з нерухомим майном	13 085	13 385	16 343	125
Професійна, наукова та технічна діяльність	10 886	11 481	14 291	131

Таблиця 2.14 показує середньомісячну заробітну плату у Львівській області за видами економічної діяльності на одного штатного працівника у період з 2019 по 2021 рік. Середньомісячна заробітна плата зросла на 35% у 2020 році і на 22% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Значне зростання сільського господарства на 47% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Фінансова та страхова діяльність показала зростання на 27% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Загалом, заробітна плата в області зросла практично у всіх галузях у порівнянні з 2019 роком, найбільше зростання спостерігається в інформаційних технологіях та сільському господарстві.

Таблиця 2.15 – Середньомісячна номінальна заробітна плата, індекси номінальної і реальної заробітної плати, Львівська область

Показник	Рік			Відхилення, +;-
	2019	2020	2021	
Середньомісячна номінальна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн	9 270,67	10 299,15	12 529,72	3 259,05
Індекс номінальної заробітної плати, у % до попереднього року	115,9	111,1	121,7	5,80
Індекс номінальної заробітної плати, у % до грудня попереднього року	113,6	120,2	121,9	8,30
Індекс реальної заробітної плати, у % до попереднього року	107,5	107,7	111,6	4,10
Індекс реальної заробітної плати, у % до грудня попереднього року	109	114	111,9	2,90

Таблиця 2.15 відображає дані про середньомісячну номінальну заробітну плату, індекси номінальної та реальної заробітної плати в Львівській області протягом трьох років.

1. Середньомісячна номінальна заробітна плата:

- Значне зростання зарплати: в 2021 році порівняно з 2019 роком збільшення склало 35%.

2. Індекси номінальної заробітної плати:

- У порівнянні з попереднім роком: В 2021 році індекс номінальної заробітної плати показав зростання на 5.8%, що є вищим порівняно з іншими роками.
- У порівнянні з груднем попереднього року: Індекс у 2021 році зростає на 8.3%, що також вище порівняно з іншими роками.

3. Індекси реальної заробітної плати:

- У порівнянні з попереднім роком: Зростання реальної заробітної плати у 2021 році становить 4.1%.
- У порівнянні з груднем попереднього року: За вказаний період реальна заробітна плата зросла на 2.9%.

Загалом, номінальна заробітна плата зростає в області з року в рік, і це також відображається у зростанні індексів, але трохи менше в реальному вимірі (після врахування інфляції).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Впровадження міжнародної практики в системі управління кадровим забезпеченням

Управління людськими ресурсами (HR) визначається як процес планування, організації, управління та контролю за тим, як людські ресурси розпоряджаються в організації. Однак це не просто повсякденний механізм, а на сучасних підприємствах він відіграє стратегічну роль, стаючи інструментом формування організаційної культури, побудови відносин із співробітниками та підтримки досягнення бізнес-цілей. Функціонування відділу кадрів базується на співпраці з іншими відділами та відповідним керівництвом підприємства та працівниками для надання організації компетенцій, необхідних для досягнення цілей.

Основні цілі управління людськими ресурсами спрямовані на максимізацію ефективності роботи та досягнення сталого розвитку організації. Вони включають, серед іншого: набір, відбір, навчання, оцінка ефективності та мотивація працівників. Вони також підтримують управління у прийнятті стратегічних рішень щодо напрямків розвитку організації шляхом аналізу та планування людських ресурсів. Відділ кадрів також відповідає за створення позитивного організаційного клімату та підтримку ініціатив щодо підвищення кваліфікації співробітників.

Методи управління людськими ресурсами пройшли багато етапів еволюції, починаючи від простого управління персоналом, через розвиток науки управління, до сучасного, комплексного і стратегічного підходу до управління людьми. Історично моделі управління змінювалися під впливом ситуаційних факторів, таких як технологія, економіка, а також зміни структури зайнятості та трудового законодавства. Формувались і модифікувались

концепції управління персоналом, адаптуючись до поточних потреб і викликів ринку.

Ефективне впровадження управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у функціонуванні кожної організації. Це впливає не лише на операційні питання, але й на організаційну культуру та стосунки між працівниками. Ефективний HR ставить людей та їхні потреби в центр діяльності компанії, узгоджуючи стратегії управління людьми із загальною місією та досягненням цілей організації. Це безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, її ринкову позицію та здатність до інновацій та адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Запропонуємо вибір з найпопулярніших моделей управління людськими ресурсами, а саме Гарвардської та Мічиганської.

Гарвардська модель, яку часто називають «м'якою моделлю HRM», була розроблена в Гарвардському університеті в 1980-х роках. Вона зосереджується на людях та їхній здатності розвиватися, розглядаючи працівників як людський ресурс, який можна розвивати для досягнення більшої ефективності та продуктивності. Тут важлива залученість співробітників, яка, на думку творців моделі, впливає на якість роботи та рівень задоволеності та лояльності до компанії. Ключем до цієї моделі є врахування інтересів різних зацікавлених сторін і необхідність адаптації практик управління людськими ресурсами до специфіки даної організації, щоб управління людськими ресурсами було найбільш ефективним.

Мічиганська модель, або «Жорстка модель HRM», фокусується на стратегії та контролі. Людські ресурси тут сприймаються переважно через призму потреб і пов'язані зі стратегією та організаційною структурою компанії. Мічиганська модель підкреслює важливість узгодженості між стратегією організації та практиками HRM, звертаючи увагу на такі аспекти, як відбір, оцінка ефективності, винагорода та розвиток працівників у контексті їх узгодження з поставленими організаційними цілями. Жорсткий і

систематичний контроль є ключовою особливістю цієї моделі з наголосом на вимірюванні та оцінці продуктивності співробітників.

Модель Шулера припускає, що практика управління людськими ресурсами має бути безпосередньо пов'язана зі стратегією організації. У цьому контексті управління людськими ресурсами сприймається як інструмент підтримки реалізації стратегічних цілей за допомогою відповідних практик, таких як набір, відбір, розвиток і винагорода нових співробітників. Ця модель приділяє особливу увагу ролі міжнародного ділового середовища, беручи до уваги різні культурні, економічні та правові контексти, які впливають на практику управління людськими ресурсами в організаціях, що працюють у всьому світі.

В умовах бізнес-реальності, що динамічно змінюється, технології стають невід'ємним елементом підтримки управління стратегією компанії в рамках управління людськими ресурсами. Використання відповідних технологічних інструментів може значно покращити HR-процеси, як з точки зору найму, управління персоналом, так і аналізу даних про співробітників. Ефективні технології також можуть мінімізувати ризик помилок і дозволити більш точно прийняття рішень із залученням людських ресурсів.

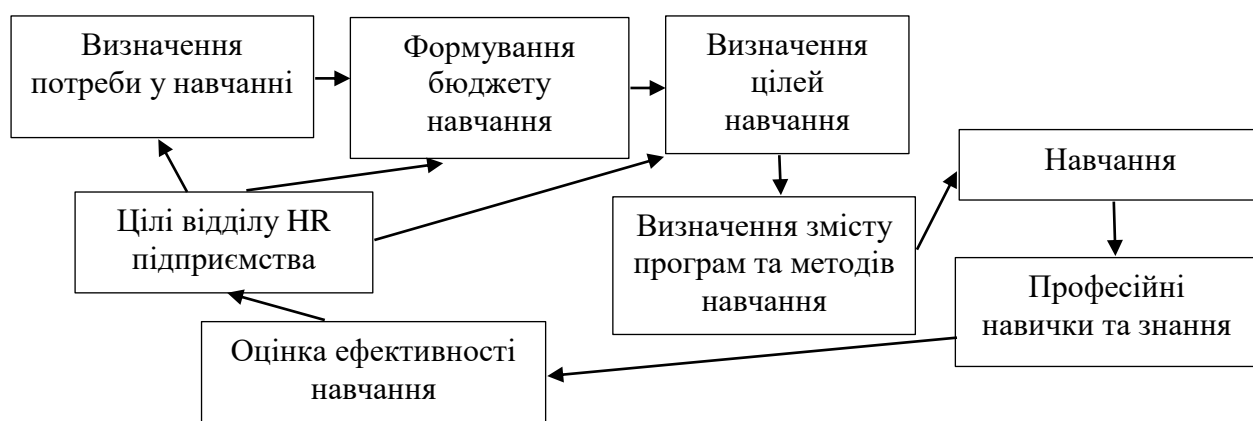


Рис. 3.1 – Бізнес-процес розвитку людських ресурсів організації (вдосконалено автором)

Інформаційні системи людських ресурсів (HRIS) є центральним місцем для збору, зберігання, обробки та аналізу даних про співробітників. Ці цифрові

платформи дозволяють відділу кадрів легко та швидко отримувати доступ до ключових даних, підтримуючи ефективне управління персоналом. Це дозволяє автоматизувати багато процесів, таких як ведення облікових записів співробітників, керування відпустками, моніторинг продуктивності співробітників і перевірка резюме для підтримки відбору співробітників.

Автоматизація кадрових процесів за допомогою відповідного програмного забезпечення може значно підвищити ефективність роботи відділу управління персоналом. Такі інструменти, як інтеграційні платформи або системи управління продуктивністю, дозволяють мінімізувати участь людини в рутинних завданнях, таких як підбір співробітників, що дозволяє відділу кадрів зосередитися на більш цінних аспектах роботи в області управління людськими ресурсами, наприклад персоналу.

В еру великих даних інструменти для аналізу даних співробітників і створення звітів набувають все більшого значення, дозволяючи організаціям отримувати доступ до важливих висновків про свої команди. Від аналізу показників ефективності до опитувань залучення до аналізу плинності кадрів використання аналітики даних може допомогти керівникам відділу кадрів краще зрозуміти динаміку команди та проблеми, з якими вони стикаються.

Управління персоналом є ключовим елементом у функціонуванні кожної організації, що визначає її здатність досягати бізнес-цілей. Різноманітність моделей управління, таких як Harvard, Michigan або Schuler, дозволяє адаптувати HR-стратегії до специфіки та потреб підприємства. У той же час технологічний розвиток пропонує інструменти, які покращують і автоматизують HR-процеси, сприяючи ефективному управлінню талантами та прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних. Зрештою, свідоме управління людськими ресурсами перетворюється на успіх організації на різних рівнях.

Американські підприємства використовують чотири основні форми залучення персоналу до управління:

1. Участь працівників на виробничому рівні, а саме робітники беруть участь в управлінні працею та контролі якості продукції окремих виробничих підрозділів.
2. Робітничі ради або комітети створюються на підприємствах, у яких представлені як робітники, так і менеджери для спільного прийняття рішень.
3. Участь персоналу у прибутку через запровадження системи, де співробітники беруть участь у отриманні прибутку компанії.
4. Участь представників найманої праці у радах директорів, а саме представники найманої праці приймають участь у вирішенні питань на рівні рад директорів корпорацій.

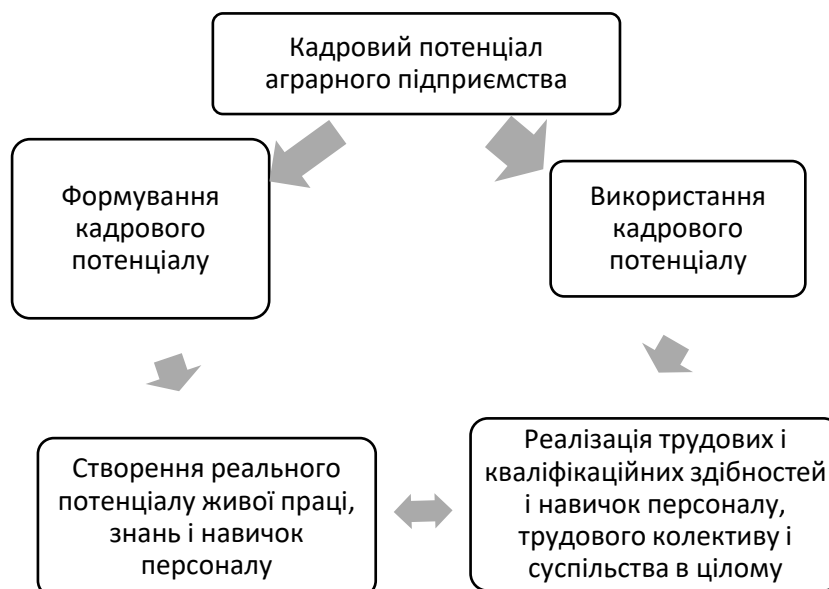


Рис. 3.2 – Основні завдання формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства

Поряд з американськими системами управління персоналом, які формуються, розвиваються та спрямовані на організацію роботи з кадрами, доцільно розглянути японську практику. Ця система ґрунтується на існуючій структурі та гнучкій системі групової відповідальності, горизонтальних зв'язків та стимулів, яка працює в межах наявних організаційних рамок.

Особливості функціонування японської системи управління полягають у:

- Орієнтації на довгострокову роботу на одному підприємстві.

- Увазі до якості освіти та потенціалу працівника.
- Комплексному визначенні оплати праці з урахуванням віку, стажу, освіти та здібностей.
- Участі працівників у внутрішніх профспілках організації, а не відокремленої галузі.

Японська модель передбачає вивчення сильних та слабких сторін працівників і відповідний підбір для них відповідної робочої посади. Співробітники відчують себе представниками корпорації, що дозволяє створювати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях ієрархічної організації та уникнути апатії та безвідповідальності.

Слід зазначити, що управлінські методи "канбан" ("точно вчасно") та "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів") є основними для японської системи, де вони визначають роботу з персоналом, їх навчання, відбір та формування кадрового резерву.

Також в Японії відмічається широке застосування різних стимулів для працівників, таких як система пільг, премії за високий прибуток компанії, спеціальні умови позик на житло та інші соціальні заохочення.

Новітні тенденції у світовому виробництві включають перехід до різноманітних колективних форм організації праці, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та покращення трудових відносин. Гуртки якості, спрямовані на підвищення ефективності, за оцінкою фахівців, можуть приносити підприємству великий прибуток.

Усе це свідчить про пошук оптимальних моделей управління та підтверджує важливість врахування "людського фактору" у розвитку та вдосконаленні промислових процесів за межами простого використання нових технологій.

3.2. Забезпечення розвитку працівників як засіб підвищення продуктивності

Забезпечення розвитку працівників є ключовим елементом для підвищення продуктивності в будь-якій галузі. Ось деякі аспекти, які є важливими:

1. Навчання та навички. Надання доступу до навчання та розвитку навичок сприяє підвищенню кваліфікації працівників. Це може включати в себе тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми навчання, які допомагають працівникам оволодіти новими навичками та знаннями.

2. Стажування та менторство. Програми стажування або менторства можуть допомогти новим співробітникам адаптуватися та швидше вчитися в новому оточенні роботи.

3. Розвиток кар'єри. Працівники повинні мати можливість розвивати свою кар'єру всередині організації. Програми розвитку кар'єри, просування по службі, можливості для переходу на нові посади - це важливі фактори.

4. Задоволення працівників. Забезпечення задоволення працівників через стимулюючі системи оплати, підтримку робочого середовища та балансу між роботою та особистим життям сприяє підвищенню продуктивності.

5. Використання нових технологій. Працівники повинні отримати доступ до сучасних технологій та інструментів, які полегшують їхню роботу та дозволяють їм бути більш продуктивними.

6. Формування команди. Заохочення співпраці, взаємодії та підтримки в команді може підвищити ефективність та продуктивність роботи.

7. Постійне вдосконалення або навчання протягом усього життя. Працедавці повинні підтримувати культуру постійного вдосконалення, де працівники мають можливість постійно вдосконалювати свої навички та знання.

Інвестування в розвиток працівників створює здатність організації пристосовуватися до змін, підвищує мотивацію та забезпечує стабільність та зростання продуктивності.

WCM (World Class Manufacturing) в даний час вважається практичною моделлю виробничої досконалості, тому не дивно, що до нього існує великий

інтерес. Це набір вказівок, які необхідно реалізувати, в рамках яких поступово підвищується рівень організації виробничої діяльності до досягнення відповідного рівня досконалості. Основу WCM складають такі стовпи: технічний та управлінський, комплексне впровадження яких може гарантувати лише досконалість в організації виробництва.

Виробництво світового класу (WCM - World Class Manufacturing) – це проект, заснований на організації і концепції Lean Manufacturing, припускаючи, що в цільовій версії виробництво характеризується: нуль аварій, нуль втрат, нуль дефектів і нуль відмов. WCM – це також спосіб організації підприємства, що дозволяє досягти максимально високого рівня організації виробництва шляхом впровадження сучасних концепцій, методів та засобів управління. Нині під ним розуміють вищий, повністю визначений рівень організації виробничого підприємства. Беручи до уваги хід впровадження на багатьох виробничих підприємствах, можна визначити основні стовпи, які можуть стати основою WCM. Вони поділяються на технічну та управлінську сфери. Стовпи технічної сфери найчастіше включають: аналіз витрат (CD - Cost Deployment), цілеспрямоване безперервне вдосконалення (FI - Focused Improvement), автономне обслуговування (AM - Autonomous Maintenance), організація робочого місця (WO - Workplace Organization), професійне обслуговування (PM - Professional Maintenance), контроль якості (QC - Quality Control), комплексне управління продукцією (EPM - Early Product Management), комплексне управління приладами (EEM - Early Equipment Management), логістика (L - Logistic), обслуговування клієнтів (CS - Customer). Сервіс, управління безпекою (SM - Safety Management), управління навколишнім середовищем (EM - Environment Management) і управління розвитком співробітників (PD - People Development). Стовпи сфери управління, які є скоріше набором керівних принципів, включають: участь правління, чітке визначення цілей у формі KPI, створення загального плану реалізації проекту, розподіл людських ресурсів, залучення всього персоналу, спрямування персоналу на досягнення покращень, встановлення термінів і бюджету,

визначення конкретного рівня розвитку, якого ми хочемо досягти, визначення рівня деталізації, мотивація безпосередніх працівників виробництва. Кожен стовп являє собою набір орієнтирів, які поділяються на ступені (кожен стовп має свої точно визначені 7 ступенів). Потім під час контрольних аудитів (внутрішнього та зовнішнього) оцінюється рівень прогресу впровадження кожного компонента. На цій основі кожен стовп отримує бали, які в сумі дають повну картину просування впровадження WCM на підприємстві.

WCM передбачає постійне вдосконалення функціонування організаційної системи підприємства з метою забезпечення глобального рівня конкурентоспроможності. Слід пам'ятати, що основною метою впровадження WCM є насамперед зміна менталітету співробітників, тому одним із найважливіших напрямків вдосконалення є управління розвитком співробітників (PD).

WCM в області управління персоналом базується на постійній і безперервній участі всіх людей, які працюють в компанії, від керівництва до лінійних співробітників. Це слід робити поетапно, починаючи з впровадження моделі в тісній групі (пілотний проект) і поступово залучаючи все більше людей. У сферах діяльності з удосконалення працівники беруть участь навмисно, тобто в тих сферах, де вони мають прямий вплив, так що зміни в їхній робочій практиці швидко помітні та оцінені. Співробітник, який бере участь у впровадженні WCM, усвідомлює, що більше уваги приділяється його ставленню. Його не просять робити більше, а робити свою роботу більш упорядковано й організовано.

Таким чином, WCM підтримує функцію персоналу на підприємстві, створюючи:

- принципи оцінки та розвитку працівників,
- навчальні плани,
- система оцінювання та перевірки набутих навичок,
- внутрішні програми розвитку експертів,
- системи для розвитку та підвищення потенціалу працівників,

- системи спеціалізованих курсів,
- системи постійного вдосконалення та оцінки ваших навичок.

Управління розвитком співробітників є основою WCM, в якій систематично підвищуються компетенції співробітників і позначається шлях вдосконалення (розвитку) кожного співробітника. Впровадження компонента розвитку співробітників найчастіше використовується для:

- створення кар'єрних шляхів співробітників,
- документування знань і навичок працівників,
- забезпечення відповідних компетенцій і навичок на робочих посадах,
- посилення бажання вдосконалювати свої навички,
- побудова системи оцінювання та розвитку компетентності,
- створення культури самовдосконалення,
- зниження ризику помилки працівника.

Тому зазвичай вживаються такі заходи, як:

- створення карт ваших навичок,
- створення карт ключових навичок на посадах,
- створення схем розвитку - планів навчання.

Стовп управління розвитком співробітників є досить специфічним стовпом, оскільки разом із стовпом аналізу витрат (CD) і цілеспрямованим вдосконаленням (FI) він має бути реалізований разом з іншими, створюючи таким чином матрицю стовпів WCM (3 горизонтальних і 7 вертикальних).

В результаті його реалізації ця опора повинна виконувати шість основних завдань в організації:

- безперервне підвищення кваліфікації працівників через ознайомлювальне навчання, спочатку з припущеннями концепції WCM, а потім з її методами та інструментами,
- підвищення залученості працівників до виконання основних процесів шляхом створення відповідних умов праці,
- підвищення мотивації працівників,
- постійне отримання прихованих знань від працівників,

- визначення та застосування відповідних контрзаходів для зменшення прогулів,

- визначення цілей організації та відповідних особистих цілей.

Ознайомлювальне навчання проводиться для доповнення кваліфікації співробітників і усунення прогалин у знаннях і навичках, таким чином підтримуючи всі інші складові WCM. Його впроваджують сторонні люди (на першому етапі впровадження) або люди з даної організації (після попереднього навчання). Пам'ятайте, що перед початком серії ознайомчих тренінгів необхідно виявити прогалини та прогалини в знаннях і навичках кожного співробітника. Ці тренінги проводяться лише в разі потреби, з належним рівнем деталізації та лише для тих співробітників, які дійсно їх потребують.

Збільшення залученості працівників досягається за допомогою численних програм та ініціатив, які підвищують рівень ідентифікації працівників з організацією, збільшують залученість і задоволеність працівників, а також поступово підвищують відповідальність за власне робоче місце. З цією метою запроваджуються заходи, які можуть покращити щось у повсякденній діяльності на роботі, які генерують ідеї, які підвищують комфорт роботи, ефективність роботи та, перш за все, ті, які можуть покращити продукти в оцінці клієнтів або навколишнього середовища. Найчастіше це робиться шляхом створення робочих груп, до складу яких входять працівники певної частини процесу, які мають впровадити конкретне вдосконалення, або шляхом швидких кайдзенів. Такий порядок не тільки полегшує реєстрацію питань, які потребують вирішення, але й значно підвищує відданість і мотивацію співробітників. Підвищення зобов'язань також означає створення механізмів, які змусять працівників відчувати співвідповідальність за довірену їм власність (наприклад, машини). Довіряючи працівникам «володіння» процесами, найчастіше це дає їм відчуття відповідальності, почуття довіри, підвищує відданість і сильно мотивує бажання покращити територію та усунути відходи. Відданість співробітників додатково досягається створенням хороших і

безпечних умов праці, належним ставленням до людей, хорошою взаємною комунікацією та впровадженням систем мотивації.

Підвищення трудової мотивації, окрім основного аспекту підтримки «готовності» співробітників до конкретних дій, має ще одну мету, а саме підтримку процесу впровадження змін (люди зазвичай недовірливі, тому їм потрібно більше часу, більше мотиваторів, щоб переконати себе в правоті) внесених змін). Досягти наміченої мети неможливо без мотивованих і залучених людей. У літературі існує ряд способів ефективної мотивації змін, які використовує WCM. Одна з них – залучення до діяльності вищого керівництва. На жаль, відсутність підтримки та відданості з боку керівництва є однією з головних причин провалів або неуспішності проектів.

Ще однією проблемою є директивність внесення змін. У такій ситуації співробітників недооцінюють і не відчують мотивації брати участь у процесі запровадження змін, які є наказом зверху вниз, а не їхньою ідеєю. Описану процедуру називають «підходом Тейлора», який повністю відрізняється від методу стандартизації, який є основою системи управління кайдзен. Якщо працівник відчуває відповідальність за певну сферу, він або вона буде більш охоче намагатися покращити її та усунути будь-які відходи. Тому управління має здійснюватися шляхом мотивації, показу прикладу, інструктажу та намагання зрозуміти інших.

Отримання прихованих знань від співробітників досить складний процес. Це може бути зроблено в приписному порядку (програми обов'язкового звітування про покращення) або у вигляді бонусів (програми винагороди за повідомлені покращення). Незалежно від бажаних методів отримання знань, проблема, здається, полягає в тому, що ці знання повинні бути отримані, а не витікають безпосередньо від працівників. Це може бути пов'язано з декількома причинами, але в першу чергу: боязнь модифікувати стандарт (робити більше для того ж), відсутність чіткої системи бонусів (невідомо, як буде винагороджуватися працівник), страх самих змін. Як показує практика, подолання опору обміну знаннями можна досягти шляхом надання фінансової

винагороди за покращення звітності. Винагорода має бути адекватною типу покращення та враховувати, серед іншого: ступінь оригінальності покращення, зусилля, докладені для його створення, ступінь потенційного використання, а також прями та непрямі фінансові ефекти.

Стовп управління розвитком співробітників також включає інструменти для виявлення абсентеїзму та впровадження відповідних контрзаходів для його зменшення, а коли це неможливо, принаймні мінімізації. Цього можна досягти за рахунок підтримки ефективного механізму обміну компетенціями співробітників. Це дозволяє відслідковувати ключові сфери компетенцій, у яких потрібно примножувати навички співробітників (більш ніж одна особа має компетенції та знання в ключовій сфері).

Встановлюючи цілі, співробітники можуть легше приймати правильні рішення у своїй щоденній роботі. Отримавши вибір можливих рішень, вони розглядають їхні ефекти на основі того, чого хоче досягти організація. Якщо цілі нечіткі, рішення стають хаотичними. Тому приховувати цілі від колективу абсолютно незрозуміло. Грамотне формулювання оперативно-тактичних цілей для співробітників сприяє їх мотивації. Цілі мають бути помірного рівня складності (тобто амбітні, але не надто складні для досягнення). Завдяки цьому працівники, які виконують доручену роботу, відчують задоволення від її належного виконання. Якщо заохочення додатково використовувати як винагороду, співробітників можна значно стимулювати до виконання поставлених завдань. Постановка надто амбітних або надто простих цілей заважає працювати.

Організація діяльності в рамках компоненту управління розвитком співробітників, спрямована на координацію всієї роботи таким чином, що забезпечить реалізацію процесів належної якості в найшвидший і найдешевший спосіб, передбачає виконання точно встановлених семи етапів (кроків). Ці етапи підлягають оцінці, в результаті якої визначається рівень організації. Впровадження управління розвитком співробітників спочатку є реактивною

діяльністю (виправлення виникаючих проблем, втрат, дефектів тощо), потім превентивною діяльністю і, нарешті, проактивною діяльністю.

3.3. Шляхи покращення кадрового забезпечення в ТОВ «Агросем»

Статтею 140 КЗпП України визначено що трудова дисципліна на підприємствах, в установах, організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохочення за сумлінну працю. Заохочення за сумлінну працю не зводиться до застосування заходів заохочення, передбачених ст. 143 - 146 КЗпП України. Воно може застосовуватися також у межах преміальної системи оплати праці.

До порушників трудової дисципліни застосовується дисциплінарна відповідальність (метод примусу), яка є одним з видів юридичної відповідальності. Метод примусу полягає в застосуванні до порушників трудової дисципліни відповідних заходів матеріального і морального впливу, а також заходів дисциплінарного і громадського впливу всупереч їх волі. Сам факт невиконання працівником своїх обов'язків повинен бути зафіксований, дотриманий порядок розслідування, а також повинні бути витримані строки для застосування дисциплінарного стягнення [27].

На нашу думку, дисципліна у трудовому колективі компанії ТОВ «Агросем» сьогодні на високому позитивному рівні. Працівники організації завжди присутні на робочому місці та без поважних причин не відсутні. Вони добре вмотивовані, не відмовляються від навчання, інструктажу і перевірки знань з охорони праці, а також навчання для підвищення рівня власної кваліфікації.

У свою чергу, пропонуємо техніку для кращого використання робочого часу, а саме Метод Pomodoro — це метод керування часом, розроблений Франческо Чірілло в кінці 1980-х. Цей метод використовує таймер для того,

щоб розбити роботу на 25-хвилинні інтервали, які називаються «pomodori» і розділені короткими перервами.

Найголовнішою метою методу є зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх відволікаючих факторів на увагу та потік.

Компенсаційний пакет, який застосовують на підприємстві, має широкий набір компонентів, формується на основі стратегії розвитку підприємства, діагностиці трудової мотивації, виявленні ціннісних орієнтирів персоналу. Дані компоненти можна об'єднати у три основних блоки, які і розкривають структуру компенсаційного пакета підприємства (рис. 3.4.).

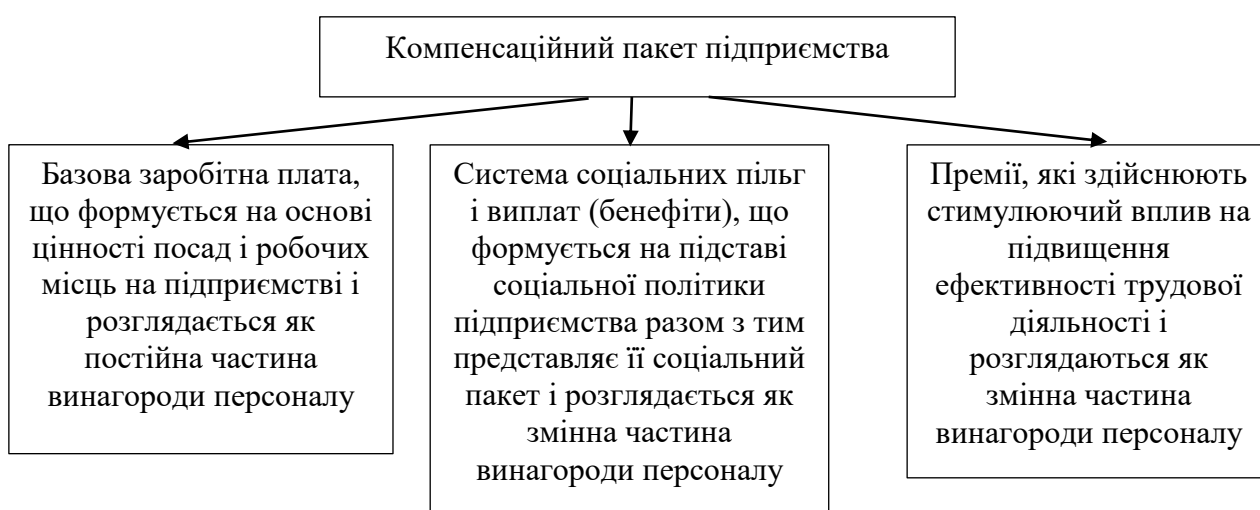


Рис. 3.3. – Структура компенсаційного пакета підприємства

У досліджуваному підприємстві діють різні компенсаційні пакети при службових відрядженнях, при переїздах на роботу в іншу місцевість та в інших випадках, передбачених законодавством. Також підприємством встановлені додаткові гарантії, компенсації та пільги – компенсація витрат на мобільний зв'язок, компенсація на пальне. При відрядженнях компанією передбачені добові норми витрат в межах України та за кордон, в тому числі, передбачені витрати на трансфер та проживання.

Планування, аналіз, аудит у сфері праці є важливими управлінськими функціями, які передбачають вироблення та прийняття рішень щодо забезпечення ефективного функціонування трудового колективу та

прогресивного розвитку всіх напрямів і сфер, пов'язаних із застосуванням праці.

Процес планування здійснюється шляхом визначення цілей та способів їх досягнення. Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам єдиного напрямку та скоординованості, що дає змогу повніше й ефективніше використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні управлінські проблеми.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства та чисельність працівників компанії станом на 2022 рік, видно, що вона є оптимальною та якісною у різних співвідношеннях. За допомогою вертикалі управлінців вище керівництво здійснює якісний контролінг та має чітке розуміння щодо внутрішніх процесів.

Планову чисельність працівників визначають шляхом ділення трудомісткості виробничої програми на ефективний фонд робочого часу одного працівника за рік. При цьому враховується заплановане перевиконання норм часу:

$$P_{пл} = \frac{t_{пл}}{\Phi_{пл} \times K_{ен}}$$

де $P_{пл}$ — планова чисельність робітників-відрядників;

$t_{пл}$ — планова трудомісткість виробничої програми, нормо-годин;

$\Phi_{пл}$ — плановий ефективний фонд часу одного працівника, годин;

$K_{ен}$ — плановий коефіцієнт виконання норм.

Компанія «Агросем» - активний гравець на українському ринку, постійно зростає та розширюється. Утворюються нові вектори руху, департаменти, структурні підрозділи. Тому компанія майже постійно має потребу у додаткових працівниках. Зважаючи на постійний розвиток, в компанії змінюються підходи до вирішення тих чи інших питань. Спираючись на вище сказане, «Агросем» забезпечує розвиток свого персоналу: проводяться кваліфікаційні навчання з безпосередніми постачальниками для глибшого

розуміння продукту, проводиться обмін досвідом між працівниками, підвищують кваліфікаційний та освітньо-кваліфікаційний рівень знань.

У практиці впровадження системи вдосконалення кадрів існує п'ятирівнева шкала оцінки просування організації у сфері управління персоналом (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Оцінка ступеня випередження функціонування системи вдосконалення кадрів

Ступінь	Характеристика
1	2
0. Жодного	1. Відсутність системи оцінки фактичних і необхідних знань і навичок кожного відібраного працівника
1. Реактивний	1. Є особа, відповідальна за розвиток співробітників. 2. Визначено пріоритети освіти. 3. Виявлені ресурси знань і вмінь працівників підприємства. 4. Створені матриці навичок співробітників. 5. Навчання та тренінги, що проводяться хаотично в залежності від поточних потреб. 6. Набір на основі вимог і навичок. 7. Відсутність системи оцінювання знань і вмінь. 8. Відсутність систем вимірювання приросту знань і навичок. 9. Відсутність фінансового аналізу збитків у разі нестачі знань і навичок. 10. Відсутність заміни матриць у разі відсутності.
2. Профілактичний	1. Діє система оцінювання знань і вмінь працівників. 2. Існує система вимірювання приросту знань і навичок співробітників. 3. Є система виявлення помилок і запобігання їх виникненню. 4. Існує систематична програма навчання, яка оновлюється щонайменше кожні шість місяців. 5. Посадові інструкції систематично готуються для всіх рівнів і ролей, чітко визначають

	<p>компетенції та вимоги до організації.</p> <p>6. Є система візуалізації вимог і досягнень співробітників.</p> <p>7. Прийом на роботу на основі відповідності вимог кваліфікації та на основі думки керівника ділянки.</p>
--	---

Продовження таблиці 3.1

1	2
3. Профілактичні докладні	<p>1. Існує системна система звірки фактичних знань і навичок з необхідними для даної посади.</p> <p>2. Існує системна система підвищення кваліфікації на основі помилок.</p> <p>3. Відбувається моніторинг витрат, понесених за відсутності знань і навичок.</p> <p>4. Існує систематична програма навчання, яка оновлюється щонайменше кожні шість місяців для всіх працівників, включаючи керівництво.</p> <p>5. Діє система порівняння досягнень співробітників.</p> <p>6. Існує система моніторингу та запобігання можливим наслідкам прогулів.</p> <p>7. Політика управління персоналом є комплексною та орієнтованою на розвиток компетенцій.</p> <p>8. Прийом на роботу на підставі відповідності вимог кваліфікації та на підставі висновку керівника ділянки з випробуванням на роботі.</p>
4. Проактивний	<p>1. На всіх рівнях організації існує системна, комплексна система навчання, що забезпечує постійний розвиток (бази потенційних кандидатів).</p> <p>2. Налагоджена система розвитку та підтримки ініціатив, про які повідомляють співробітники.</p> <p>3. Керівники територій навчаються отримувати знання від співробітників і генерувати творчі проекти.</p> <p>4. Діє система просування інноваційних рішень.</p> <p>5. Діє система самовдосконалення співробітників.</p> <p>6. Існують кар'єрні шляхи співробітників і визначені майбутні ролі в організації.</p>
5. Активний	<p>1. Діє система постійного вдосконалення знань і вмінь.</p>

	<p>2. Існує внутрішнє переконання в необхідності постійного вдосконалення співробітників.</p> <p>3. Існують комплексні системи мотивації працівників.</p> <p>4. Існують індивідуальні плани розвитку співробітників, пов'язані з цілями організації.</p>
--	--

Продовження таблиці 3.1

1	2
	<p>5. Набір на основі відповідності вимог навичкам і на основі особистих характеристик, що підтримують досягнення цілей організації.</p> <p>6. Включення працівників та членів робочих груп, створених для відбору найкращих кандидатів, до процесу найму.</p> <p>7. Існує система підтримки розроблених стандартів.</p>

Етапи реалізації запропонованої стратегії в ТОВ «Агросем» на перспективу:

1. Встановіть принципи оцінки та розвитку співробітників. Першим кроком у впровадженні PD є визначення бачення та політики розвитку людських ресурсів у компанії. Це є відправною точкою для прийняття рішень щодо основних пріоритетів, а також для розподілу ресурсів на навчання та навчання найбільш ефективним способом. Це також етап, на якому ви повинні:

створити команду PD та визначити принципи її роботи. Команда повинна складатися з людей, які мають досвід управління цим видом діяльності, включаючи досвід навчання та навчання (наприклад, люди з відділу кадрів), у фінансових розрахунках, щоб допомогти оцінити економічні аспекти (витрати та вигоди) та людей, залучених до реалізації кожного з інших стовпів. Члени команди повинні мати відповідний рівень компетентності, оскільки вони відповідатимуть за функціонування стовпа відповідно до підходу WCA (Word Class Administration), дотримуючись відповідного логічного шляху та використовуючи спеціальні інструменти;

- визначити потреби в навчанні та прогалини в компетенціях працівників;

- визначити пріоритети втручання, тобто місця, які потребують найшвидших дій. Пріоритети втручання стосуються тих видів діяльності, які спричиняють найбільші збитки або створюють специфічні проблеми. Метою цієї діяльності також є усунення витрат, пов'язаних із відсутністю знань у певній галузі. Дефіцит знань, пов'язаний з людським фактором, на відміну від технічних факторів, легко усунутий і тому повинен бути виявлений в першу чергу. Найчастіше брак знань виникає в таких сферах: безпека, втрата ефективності та доступності, неправильні процедури та стандарти або їх відсутність, контроль якості, несправна робота пристроїв тощо;

- визначити принципи оцінки працівників, які мають бути чітко визначені та пов'язані із системою оплати праці;

- визначити принципи розвитку та вдосконалення співробітників (хто, коли, з якою метою).

2. Скласти план навчання та початкової підготовки та створити систему навчання для розвитку та закріплення набутих навичок.

На цьому етапі створюється цілісна система навчання працівників, яка починає свою роботу через початкове навчання. Зокрема, необхідно зробити наступне:

- розрахунок потенційних переваг від запровадження системи навчання за заданим пріоритетом втручання (В/С) у всіх областях, крім зони безпеки (програми навчання впроваджуються незалежно від їх вартості). Кожна навчальна діяльність має бути спрямована на зменшення витрат та усунення проблем, наприклад, пов'язаних із якістю, ефективністю та створення позитивного балансу (В/С – кількісні вигоди перевищують витрати). В іншому випадку навчання не слід починати на цьому етапі;

- навчальний проект. На основі потреб, зазначених на попередньому етапі, і після перевірки балансу (В/С) здійснюється планування та

проектування, а потім проводяться цільові навчальні заходи. Вони становитимуть так званий «скелет системи освіти».

3. Створити систему оцінювання та перевірки набутих навичок. Третій етап є розвитком другого етапу. Він зосереджений на впровадженні комплексних навчальних пакетів, що охоплюють цілі сфери специфікації.

Зокрема, результати початкової освіти оцінюються на основі аналізу потреб і прогалин, проведеного на ранньому етапі, а також на основі системи розвитку та вдосконалення працівників. Оцінка найчастіше здійснюється шляхом визначення ефективності навчання та часу його реакції (часу між виявленням потреби та її усуненням); повне виявлення розривів між реальними знаннями та навичками працівників та їх цільовими цінностями. На цьому етапі доповнюються недоліки співробітників і знайомляться з припущеннями концепції та інструментів WCM, а також з сутністю самовдосконалення та навчання впродовж життя.

4. Створити програми розвитку внутрішніх експертів. Цей крок починає профілактичний етап. Превентивний підхід передбачає розробку навчальних програм для заповнення прогалин у кваліфікації співробітників.

5. Створити систему розвитку та підвищення компетентнісного потенціалу співробітників. На цьому етапі створюються системи, які дозволяють співробітникам вдосконалювати свої знання, компетенції та навички автономним шляхом. Кожен співробітник може визначити свій початковий план вдосконалення в даній сфері і, отримавши схвалення, може його реалізувати. Найчастіше в цьому відношенні корисно написати план вдосконалення, який містить конкретні знання, навички та компетенції, необхідні для певної посади.

6. Створити систему спеціалізованих курсів. На цьому етапі спеціалізовані курси, найчастіше за двома напрямками:

- жорсткий, наголошуючи на професійній підготовці, яка покращує навички працівників,
- м'який, що підкреслює навички міжособистісного спілкування.

Спеціалізовані курси спрямовані на набуття ключових компетенцій у певній галузі. Цьому повинен передувати аналіз рівня компетенції в області вдосконалення.

Курси для розвитку персоналу в торгівлі повинні бути ретельно розроблені для надання співробітникам необхідних навичок та знань для ефективної та успішної роботи. Основні компоненти таких курсів можуть включати основи продажу через техніки продажу та навички ведення переговорів, обслуговування клієнтів, навички комунікації, організація робочого місця та ефективне управління часом, технології та програми лояльності, товарознавство та нові продукти, етика та професійна поведінка, маркетинг та реклама, основи фінансової грамотності та базові навички фінансового планування, а також технічні навички такі як освоєння роботи зі спеціалізованим обладнанням та програмами.

7. Створіть систему постійного вдосконалення та оцінки своїх навичок. На цьому кроці створюються системи розвитку та оцінки співробітників, які відповідають вимогам активного підходу до співробітників. Крім того, створюються плани розвитку співробітників, щоб підготувати їх до виконання певних ролей в організації, а також системи постійного моніторингу їхніх потреб. На цьому етапі доопрацьовуються індивідуальні плани кар'єри співробітника, таким чином реалізується основний принцип: потрібна людина в потрібному місці.

На підприємстві теорія мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Вмілий підбір даних мотиваційних важелів, можуть забезпечити високу продуктивність праці, кожного з робітників. Потребу в безпеці для робітників працюючих на підприємстві важливо відчувати, як і стабільність та знати, що в разі чого, організація допоможе у виникненні життєвих проблем.

Важливе місце у підвищенні трудової активності працівників належить матеріальному стимулюванню і зокрема заробітній платі. Основними елементами системи матеріального стимулювання працівників є базова ставка

(оклад), яка обумовлена у трудовому договорі працівника та встановлюється з урахуванням того, що підприємство перебуває в певному регіоні країни та щорічно індексується з урахуванням інфляції. Доплати і надбавки до базової ставки працівника можна встановлювати за високі професійні навички, які працівник підтвердив, працюючи в компанії, сумлінне виконання своїх обов'язків та ініціативність у роботі. Доплати і надбавки можуть встановлюватися в діапазоні від 15 до 35% величини базової ставки. Премії і бонуси є важливим елементом у системі матеріального стимулювання працівників.

Головна ціль організації праці - створення умов для росту продуктивності праці. Тому правильна організація праці повинна враховувати такі завдання:

- техніко-економічне завдання - створення умов праці для ефективного використання робочого часу, трудових навиків і досвіду робітників, а також створення умов для найбільш ефективного використання устаткування й інших матеріальних засобів;
- соціальне - створення гігієнічних і безпечних умов праці. Охорона праці з метою зробити її привабливою і творчою.

Корпоративна культура — якраз той елемент організаційного процесу, який відповідає за задоволення потреб співробітників компанії і зростання їх мотивації. Є 6 причин, чому людина ходить на роботу: мета, потенціал, гра, матеріальний тиск, емоційний тиск і почуття інерції. Перші три причини - двигун прогресу людини, як працівника, які якраз і культивуються корпоративною культурою: 1) мета - кожен співробітник повинен бачити результат своєї праці і те, як це відображається на роботі всієї компанії; 2) гра - сам робочий процес повинен стати мотиватором людини. У ньому повинен бути елемент азарту, виклику.; 3) потенціал - як говорив Маслоу, найвища потреба кожного - самовдосконалення.

Мотивація - це фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Робота з цим дозволяє підвищити ефективність і продуктивність як окремо взятого співробітника, так і всієї компанії в цілому. Безробіття й

зайнятість - взаємопов'язані реалії сучасних ринкових відносин. Згідно із Законом України «Про зайнятість населення» безробітні – це працездатні громадяни працездатного віку, які через відсутність роботи не мають заробітку або ін. передбачених законодавством доходів і зареєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до підходящої роботи.

Створення курсів для розвитку персоналу торгового підприємства - це важливий процес, спрямований на підвищення кваліфікації та розвиток команди. Для створення курсів запропонуємо наступний процес, який необхідно впровадити на підприємстві.

Таблиця 3.2. Алгоритм створення та проведення курсів з вдосконалення персоналу підприємства торгівлі

Мета	Заходи
Аналіз потреб	Проведення аудиту компетенцій для визначення потреб та слабких сторін персоналу. Взаємодія з керівництвом та співробітниками для визначення конкретних навичок та знань, які вони вважають важливими для розвитку.
Визначення цілей та об'єктив	Формулювання конкретних цілей, які необхідно досягти через курси. Визначення об'єктив, що визначають, як будуть вимірюватися успіхи та досягнення.
Розробка змісту курсів	Створення навчальних матеріалів, які включають теоретичні частини, практичні вправи та кейси. Забезпечення доступу до ресурсів, які допоможуть учасникам глибше розуміти матеріал.
Вибір методів навчання	Визначення оптимальних методів навчання, таких як лекції, групові дискусії, тренінги, віртуальні курси тощо. Розробка сценаріїв занять та практичних завдань.
Пілотне тестування	Проведення тестових сесій або пілотних груп для оцінки ефективності курсів. Збір фідбеку та внесення коректив.
Запуск та впровадження	Розробка графіку та проведення навчання відповідно до плану. Забезпечення доступу до ресурсів та підтримки для учасників.
Моніторинг та оцінка	Введення системи моніторингу для відстеження прогресу та результатів учасників.

	Проведення оцінки ефективності курсів, аналіз фідбеку та внесення коригувань для поліпшення.
Підтримка та постійне вдосконалення	Надання підтримки учасникам після завершення курсів. Здійснення регулярного аналізу та оновлення курсів для відповідності змінам у бізнес-середовищі.

Цей цикл дозволить ТОВ «Агросем» ефективно розвивати персонал та забезпечує постійне вдосконалення знань та навичок у команді торгового підприємства.

Компанія ТОВ «Агросем» є відкритою для оформлення на роботу молодих та прогресивних людей, сприяє скороченню безробітних у різних областях України, зокрема і в Львівській. Також компанія пропонує навчання у школі сервісного інженера та стажування. Так як в підприємстві налічують близько 600 працівників – зміна кадрового потенціалу, звичайно, присутня. Та Агросем цінує своїх співробітників та створює максимально комфортні умови праці.

ТОВ «Агросем» склали чітку стратегію розвитку:

- Впровадження CRM системи та автоматизація внутрішніх процесів у компанії;
- Завершення будівництва власного логістичного центру;
- Програма лояльності AGROPLUS+, мобільний додаток;
- Органічне зростання бізнесу на 15% до зростання ринку;
- Пакетні продажі;
- Акцент а Інноваційних системах точного землеробства Farmsight від John Deere та Агроконсалтингу.

Основним завданням логістики є швидкість, правильна точка доставки та якість. У зв'язку з цим у 2019 році «Агросем» розпочала будівництво власного логістичного хабу на Львівщині загальною місткістю 14,2 тис. т з можливістю приймати вузькоколіїні вагони з Європи та здійснювати їх перевантаження в стандартні ширококоліїні вагони або автомобільний транспорт.

На сьогодні вже збудовано склад та відкритий майданчик, які зможуть приймати 5 тис. т продукції. Влітку планується відкриття нового сучасного великого складу на 4,5 тис. т.

Щомісяця товар, що поставляє «Агросем», долає 260 тис. км автошляхів до клієнтів компанії. Виконується більше 65 замовлень на день та близько 400 замовлень з доставки товарів на тиждень.

«Агросем» працює з більш ніж 800 постачальниками з перевезення вантажів, а це більше 550 задіяних вантажівок на тиждень, які перевозять близько 2,5 тис. т добрив, насіння та засобів захисту рослин.

Це характеризує компанію як підприємство, яке готове впроваджувати нові сучасні технології у виробництво та кадрове забезпечення власної діяльності, оскільки розуміє, що кадри є вирішальним двигуном прогресу.

Сучасний ринок праці вимагає від підприємств високоякісного та конкурентоспроможного персоналу. У зв'язку з цим, методи відбору та змагання за фахівців стали більш стратегічними та інноваційними. Пропонуємо для підприємства декілька сучасних методів відбору та змагання персоналу які найбільше йому підходять.

Таблиця 3.2. – Методи відбору та набору персоналу для ТОВ «Агросем»

Інтерактивні онлайн-платформи	Використання різноманітних віртуальних платформ та порталів для оголошення вакансій та проведення ефективних інтерв'ю.
Аналітика даних у відборі	Використання аналізу даних для оцінки та прогнозу потенційних кандидатів на підставі їхньої професійної історії та компетенцій.
Гейміфікація	Застосування елементів гри для залучення та оцінювання працівників, що дозволяє зробити процес відбору більш захоплюючим та об'єктивним.
Використання соціальних мереж	Активне вивчення соціальних мереж для залучення та взаємодії з потенційними кандидатами.
Відкриті онлайн-курси та тренінги	Надання можливостей для саморозвитку та навчання через відкриті онлайн-ресурси для залучення та розвитку талановитих працівників.
Акційні бонуси та переваги	Запровадження конкурентоспроможних компенсаційних пакетів та бонусних програм для

	привертання та утримання висококваліфікованих фахівців.
Стратегії розвитку бренду роботодавця	Відданість створенню привабливого та визнаного іміджу компанії, що залучає та утримує талановитий персонал.

Ці методи дозволяють підприємству ефективно відбирати, залучати та утримувати персонал в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Висновки та пропозиції

Кадровий потенціал включає у себе знання, навички та досвід працівників. Якщо працівники володіють потрібними компетенціями, це може значно підвищити ефективність їхньої праці та вплив на загальні показники продуктивності підприємства. Кадровий потенціал також визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку. Команда, яка має відповідні знання і творчий підхід, може створювати та впроваджувати нові ідеї, що сприяють конкурентній переваги.

За досліджуваний період відбувалася територіальна реформа яка зменшила кількість районів в Львівській області із 20 до 7, що на 13 менше.

Львівська область є регіоном з високим рівнем урбанізації та значною щільністю населення. На 1 січня 2019 року у цій області проживало 2522 тисячі осіб, що складає 6,0% загальної кількості населення України. З цієї кількості, 61% (1537,7 тисячі осіб) мешкали у містах та селищах міського типу, тоді як 39% (984,3 тисячі осіб) проживали у сільській місцевості. Населення Львова, яке складало 28,7% населення області, становило 724,7 тисячі осіб.

У міській місцевості за різних статевих категорій спостерігався від'ємний міграційний рух у чоловіків, але у жінок з'явилося певне збільшення міграційного приросту в 2021 році. У сільській місцевості від'ємний міграційний рух залишався певною тенденцією як для чоловіків, так і для жінок, з невеликими коливаннями з року в рік.

Щодо організаційно-економічної характеристики, то основні показники вказують, що кількість сільськогосподарських підприємств зросла з 1 404 у 2019 році до 1 499 у 2021 році, що становить збільшення на 6,8%. Загальна кількість працівників скоротилась з 14 104 у 2019 році до 13 371 у 2021 році, що становить 94,8% від вихідного рівня.

Число найманих працівників також зменшилося з 13 296 у 2019 році до 12 423 у 2021 році, скоротившись на 6,6%. Витрати на персонал у 2021 році становили 1 979,60 млн грн, що у порівнянні з 2019 роком показує збільшення

на 17,4%. Витрати на одного працівника зросли з 26,8 тис. грн у 2019 році до 159,35 тис. грн у 2021 році, що показує збільшення на 25,7%. Витрати на оплату праці також зросли, з 1 395,70 млн грн у 2019 році до 1 625,80 млн грн у 2021 році, що становить збільшення на 16,5%.

Майнові показники діяльності сільськогосподарських підприємств також зросли та демонструють потенціал для подальшого росту, що позитивно вплине в майбутньому на ситуацію з трудовими ресурсами, а саме можливе збільшення їх кількості та доходів на одного працівника. Хоча сільське господарство щодо кількісного складу працівників демонструє зменшення на 5,6% за досліджуваний період. Також відбулося значне зростання фінансового результату від 1,519 млн грн у 2020 році до 3,702 млн грн у 2022 році, що складає 143,7% росту, що мало б мати позитивний вплив на кількісний показник працівників.

Нами запропоновано американську систему управління кадровим потенціалом з наступним функціоналом:

1. Участь працівників на виробничому рівні, а саме робітники беруть участь в управлінні працею та контролі якості продукції окремих виробничих підрозділів.
2. Робітничі ради або комітети створюються на підприємствах, у яких представлені як робітники, так і менеджери для спільного прийняття рішень.
3. Участь персоналу у прибутку через запровадження системи, де співробітники беруть участь у отриманні прибутку компанії.
4. Участь представників найманої праці у радах директорів.

Розглянуто та запропоновано методи адаптації японської системи. Японська модель передбачає вивчення сильних та слабких сторін працівників і відповідний підбір для них відповідної робочої посади. Співробітники відчувають себе представниками корпорації, що дозволяє створювати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях ієрархічної організації та уникнути апатії та безвідповідальності.

Грамотне формулювання оперативно-тактичних цілей для співробітників сприяє їх мотивації. Цілі мають бути помірного рівня складності (тобто амбітні, але не надто складні для досягнення). Завдяки цьому працівники, які виконують доручену роботу, відчують задоволення від її належного виконання. Організація діяльності в рамках компоненту управління розвитком співробітників, спрямована на координацію всієї роботи таким чином, що забезпечить реалізацію процесів належної якості в найшвидший і найдешевший спосіб.

На прикладі ТзОВ «Агросем» запропоновано дієві методи покращення управління персоналом на основі компенсаційних пакетів, сучасних методів покращення взаємодії керівництва та працівників, а також навчання працівників сучасним методам виконання завдань.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: [навч. посібник]. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Безсмертна, В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання [Електронний ресурс]. Наукові вісті Далівського університету. – 2012. – № 8. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/ejournals/Nvdu/2012_8/12bvvtv.pdf
3. Бержанір А. Л. Особливості менеджменту соціально відповідального бізнесу. Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Покровськ, 13–14 трав. 2019 р. Покровськ, 2019. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10799.pdf> (дата звернення: 21.01.2022).
4. Брінь П. В. Прокоп П. В., Пожидаєва-Литвиненко О. В. Класифікація синергетичного ефекту при диверсифікації господарської діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – Вип. 39. – С. 23-29.
5. Бульба В. Г., Третяк М. В. Зарубіжний досвід державного регулювання соціальної відповідальності бізнесу // Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 343–350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_48 (дата звернення: 20.01.2022).
6. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Бондар О.В. Кластеризація країн ЦСЄ за показниками ЗЕД. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-77>.
7. Види економічного аналізу і його інформаційне забезпечення URL: https://pidru4niki.com/82715/ekonomika/vidi_ekonomichnogo_analizu_informatsiyne_zabezpechennya

8. Гебер, Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/1 – С. 102–105.
9. Головне управління статистики у Львівській області. Посилання: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
- 10.Гриньова В. М., Мажник Л. О. Технологія аналізу персоналу промислових підприємств на основі кластеризації. Економіка та право. 2009. № 2. С. 83-87.
- 11.Джек Велч (Jack Welch). Проект Візіонери. <https://visionary.management.com.ua/management/jack-welch/>
- 12.Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.
- 13.Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
- 14.Загальна характеристика математичних методів URL: <https://studfile.net/preview/5648095/page:10/>
- 15.Касіч-Пилипенко, Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. Бізнес Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147150.
- 16.Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
- 17.Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 06.08.01 – економіка, організація і управління підприємствами / П. В. Комарецька. – Київ, 2006. – 22 с.
- 18.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с.

19. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. – [2-е вид., перероб. й доп.]. – Київ : Кондор, 2005. – 304 с.
20. Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О.Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
21. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
22. Малюк О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу [Текст]. Економіст. – 2003. – № 11. – С.19-22.
23. Менеджмент : навч. посіб.. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк Бердадіна, Ж. Л. Крисько та ін. – Тернопіль : КРОК, 2017. – 252 с.
24. Москаленко В.О. Критерії ефективного формування кадрового потенціалу. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2008. С. 161-166.
25. Москаленко, В.Ф., Грузєва Т.С. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я [Текст]. – 2007. – № 1. – С. 32 – 40.
26. Недашківський М.М. Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу. ДПА України. Академія ДПС України. – Ірпінь, 2002. – 252 с.
27. Офіційний сайт підприємства. Режим доступу: <https://agrosem.ua/>
28. Пащенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.
29. Пенюк, В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи / В. О. Пенюк // Бізнес Інформ. – 2015. – № 6. – С. 240–248.
30. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007
31. Смачило, В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства" [Текст]. Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 3. – С. 53–65.

32. Специфічні методи дослідження економіки аграрних підприємств URL: <https://buklib.net/books/22978/>
33. Управління персоналом. [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін.]. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
34. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін,. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
35. Фінансовий менеджмент. В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко та ін. ; за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів : «Магнолія-2006», 2014. 344 с.
36. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1 (31). С. 157–160.
37. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
38. Ящук В.І. Артищук І.В., Заставний Р.Б. Методичне забезпечення кадрового планування на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.4. - С. 281-286. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.4_48