

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - **Магістр**

на тему : «Управління кадровим потенціалом на підприємствах
агропромислового комплексу Львівської області»

Виконав: студент групи МО-62
Рудавський Роман Андрійович
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: к.е.н, доцент Бінерт О. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

Міністерство освіти та 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)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.
(прізвище, ім'я, по батькові)

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Рудавський Роман Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом на підприємствах агропромислового комплексу Львівської області»

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Бінерт Олеся Василівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від “ 27 ” жовтня 2023 року № 572/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 16 ” 01 2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства 1.2 Основні фактори, методи, принципи формування й розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств 1.3

Методика дослідження РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 2.1

Організаційно-економічна характеристика показників сільськогосподарських підприємств Львівської області 2.2

Кадрове забезпечення на підприємствах Львівщини 2.3 Аналіз управління кадровим потенціалом як показник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ

УМОВАХ 3.1 Тенденції управління кадровим потенціалом в умовах трансформації 3.2 Шляхи вдосконалення управління лояльністю кадрів 3.3 Вибір кадрової стратегії підприємства

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	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 дипломної роботи).	
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	
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).	
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент _____ Рудавський Р.А
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доц. Бінерт О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

УДК 331.108:338.43](477.83)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота. 82 с. текстової частини, 11 таблиць, 18 рисунків, 42 літературних джерела.

Управління кадровим потенціалом на підприємствах агропромислового комплексу Львівської області. **Рудавський Р. А.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024.

Текстова частина складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу, характеризуються сутність та значення, основні чинники формування та розвитку кадрового потенціалу.

В другому розділі здійснено аналіз кадрового потенціалу та його управління в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, проаналізовано кадрове забезпечення та управління кадровим потенціалом як показник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У третьому розділі розкрито тенденції управління кадровим потенціалом в умовах трансформації та вибору кадрової стратегії підприємств.

На основі вивченого теоретичного та емпіричного матеріалів сформульовані остаточні висновки і пропозиції.

Ключові слова: кадровий потенціал, розвиток кадрового потенціалу, штатний персонал, підвищення кваліфікації, фахівці.

ABSTRACT

Qualification work. 82 p. text part, 11 tables, 18 figures, 42 literary sources.

Management of personnel potential at enterprises of the agro-industrial complex of the Lviv region. R. A. Rudavsky – Qualification work. Department of Management named after prof. E.V. Hraplyvyy. Dublyany, Lviv National Environmental university, 2024.

The text part consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources.

The first chapter examines the theoretical foundations of the development of personnel potential, characterizes the essence and significance, the main factors of the formation and development of personnel potential.

In the second section, an analysis of personnel potential and its management in agricultural enterprises of the Lviv region was carried out, personnel support and management of personnel potential were analyzed as an indicator of increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

In the third chapter, the trends of management of personnel potential in the conditions of transformation and selection of personnel strategy of enterprises are revealed.

Final conclusions and proposals are formulated on the basis of the studied theoretical and empirical materials.

Key words: personnel potential, development of personnel potential, full-time personnel, professional development, specialists.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства.....	8
1.2. Основні фактори, методи, принципи формування й розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	15
1.3. Методика дослідження.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика показників сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	30
2.2. Кадрове забезпечення на підприємствах Львівщини.....	39
2.3. Аналіз управління кадровим потенціалом як показник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	55
3.1. Тенденції управління кадровим потенціалом в умовах трансформації.....	55
3.2. Шляхи вдосконалення управління лояльністю кадрів.....	59
3.3. Вибір кадрової стратегії підприємства.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Пандемія Covid-19, а тепер і повномасштабне вторгнення російської федерації на українські землі поставили перед українським бізнесом вагомі виклики – як захистити кадри, розвивати виробництво та не втратити прибутки та успішність функціонування підприємств. Складні процеси, що відбуваються нині в економічній, соціальній та політичній ділянках, вимагають змін у підходах до управління людськими ресурсами. Основним завданням управлінців є визначення напрямків та пошук інноваційних методів управління персоналом, які створять умови для подальшого розвитку підприємств, зростання частки прибутку за рахунок підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Метою дослідження є аналіз сучасних проблем управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах та пошук нових інструментів й методів управління трудовими ресурсами, які дадуть позитивний результат щодо утримання наявного персоналу, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку та підтримки кращих фахівців на підприємствах, що в свою чергу створить можливості для сталого розвитку підприємництва та збільшить прибуток організації.

Управління людськими ресурсами – це складний і багатогранний процес, який вимагає від управлінців навиків і знань, гнучкості, здатності приймати управлінські рішення в умовах невизначення, мінливості та турбулентності, швидкісних змін. Час від «планування» до «дій» значно скорочено. Керівники сільськогосподарських підприємств сьогодні стикаються з багатьма глобальними викликами, які потребують інноваційних методів управління персоналом та нових, модернізованих підходів. Для українських сільськогосподарських підприємств ця проблема є надзвичайно актуальною, адже в більшості випадків функція управління персоналом розглядається як функція в контексті загального функціонування підприємства.

З цього можна зробити висновок, що до найважливіших факторів

ефективної діяльності підприємств належать: об'єктивне обґрунтування структури працівників агроформувань, пошук методів удосконалення управління кадровим потенціалом, найбільш оптимальне використання кадрового потенціалу.

Важливість науково-практичного значення поданої теми пояснює необхідність подальшого її дослідження та пояснює її вибір.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є здійснення науково-теоретичних підходів та практичних рекомендацій управління кадрового потенціалу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Було висловлено наступні *задачі*, основою яких послуговувала мета дослідження, а саме:

- ✓ підсумувати науково-теоретичні основи суті понять кадрового потенціалу, управління ним та можливість виконання оцінки ефективності використання останнього;
- ✓ реалізувати аналіз умов, за яких відбуваються процеси вживання, відтворення, формування кадрів господарств;
- ✓ виокремити фактори покращення ефективності використання кадрів на підприємствах та обстежити основні шляхи покращання управління кадровим потенціалом у підприємствах Львівщини.

Об'єктом даного дослідження виступає кадровий потенціал сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Предметом даного дослідження виступають науково-теоретичні основи ефективності кадрового потенціалу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства

На нинішній день на стадії розвитку економіки нашої держави інтелектуальний капітал став одним із найважливіших факторів, що визначають успішність виробничо-господарської діяльності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, і може надати вимірні конкурентні переваги. Тому, поза сумнівом, пріоритетним напрямом дослідження процесу становлення та розвитку виробництва підприємства має бути розвиток його кадрової складової.

Формування кадрового потенціалу сучасної організації полягає у створенні реального потенціалу живої праці, професійних знань і практичних навичок, який безпосередньо охоплює все підприємство, колектив працівників і, зокрема, кожну людину. У ринкових умовах раціональне використання кадрового потенціалу полягає у всебічному визнанні та використанні здібностей та навиків кожного працівника підприємства, наданні креативного характеру, підвищенні рівня професійної кваліфікації працівників шляхом стимулювання та оцінки внеску кожного працівника. працівника до кінцевого результату.

Термінологія «кадровий потенціал» став загальноприйнятим під час переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва. Це була специфічна реакція науки на необхідність забезпечення практикою якісного вдосконалення формування та використання відповідних навичок працівника як колективного об'єкта виробництва та управління [6].

Серед науковців немає єдиного підходу до визначення змісту поняття кадрового потенціалу. Підходи до тлумачення терміну «кадровий потенціал» представлено в табл. 1.

Аналізуючи таблицю 1.1, можна зробити висновок про незначні розбіжності у розумінні сутності кадрового потенціалу та визначенні його складових, а відтак – про недосконалість методичного інструментарію його оцінки.

Розглянемо у табл.1.1 твердження авторів щодо визначення і трактування кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1 - Підходи до тлумачення терміну «кадровий потенціал»

Автори	Визначення
Л.Б. Балабанова, [6]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
В.В. Безсмертна, [8]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
В.О. Корнієнко[24]	Кадровий потенціал - категорія, яка включає в себе не тільки власне кадри, але певне коло можливостей даної сукупності кадрів в здійсненні цілеспрямованих дій, виходячи з задач функціонування та розвитку даної системи
Н.С. Краснокутська [25]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
М.М.Якуба [42]	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва

В.Н. Слиньков, [7]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк [37]	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

На думку З.І. Галушка «...талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, який дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, а й джерело конкурентної переваги». Майже такої ж точки зору дотримується відомий вчений О.С. Віханський, який зазначає, що основа кожного підприємства і його найважливіше досягнення – це кваліфіковані кадри. Він також зазначив, що люди – це не лише головний фактор, а найцінніший та найкоштовніший «ресурс» підприємства. Якісні показники кадрового потенціалу впливають не лише на рівень підприємства та його можливості, а й на розвиток країни в цілому [4].

За твердженням Михайлюк О. В. [29], кадровий потенціал – це існуючі або розвиваються потенційні здібності працівників відповідно до якісних та кількісних характеристик, які позитивно впливають на діяльність підприємства загалом.

Щодо думки Т. Сидоренко [32], кадровий потенціал відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки рівень використання та збалансованість людських ресурсів визначає конкурентні переваги та високі фінальні показники.

Адже формування кадрового потенціалу – це насамперед формування кваліфікованих кадрів, здатних виконувати поставлені завдання певної складності відповідно до кваліфікаційних характеристик.

У свою чергу, А. Головка [16] зазначає, що кадровий потенціал – це

трудо́ві можли́вості організації, здатність персоналу генерувати ідеї, створювати нові продукти, рівень його освіти та кваліфікації, психофізіологічні особливості та мотиваційний потенціал.

Підсумовуючи розглянуті вище думки різних вчених-дослідників, вважаємо, що кадровий потенціал підприємства – це колектив персоналу підприємства, який характеризується сукупністю індивідуальних фізичних і духовних властивостей, колективним духом, має певну кваліфікацію, попередньо пройшли професійну підготовку та має спеціальні знання, професійні навички та досвід у конкретній сфері діяльності, які здатні вирішувати завдання певного рівня складності та є основною рушійною силою, що забезпечує ефективну діяльність підприємства.

Підсумовуючи різні точки вчених можна виділити чільні підходи, згідно яких відбувається систематизація дослідження кадрового потенціалу. Це продемонструємо на рис.1.1.



Рис. 1.1. Підходи до систематизації результатів досліджень кадрового потенціалу (узагальнено за джерелами)

Представники ресурсного підходу сприймають кадровий потенціал як сукупність наявних кадрів, які володіють кількісними та якісними характеристиками, що сприяють ефективній господарській діяльності.

Сьогодні інвестування в інтелектуальний капітал також є важливим в Україні. Світовий банк на прикладі дослідження 192 країн констатував, що лише 16% зростання в країнах з ринковою економікою є результатом фізичного капіталу, 20% – природного капіталу, а решта 64% пов'язані з інтелектуальним капіталом [9].

В умовах трансформації нашої економіки інвестування в розвиток інтелектуального капіталу дозволить закріпити довгострокові тенденції розвитку підприємства та всієї національної економіки.

Визначальна роль інтелектуального капіталу у виробництві належить його людському потенціалу. У практиці оцінювання об'єктивна оцінка кадрового потенціалу дозволяє правильно вирішити наступні методичні проблеми:

- визначення адекватності кадрового потенціалу підприємства вимогам ринку та певних витрат на його утримання;
- враховувати кадровий потенціал як один із основних факторів прибутковості підприємства, правильно прогнозувати доходи підприємства;
- визначити витрати на розвиток або створення кадрового потенціалу при створенні підприємства, подібного об'єкту оцінки;
- підкреслити інвестиційну привабливість організацій;
- прогнозувати ринкові ціни акцій організацій;
- обґрунтувати вагові коефіцієнти різних методів оцінки бізнесу при визначенні кінцевої ринкової вартості.

Для оцінки кадрового потенціалу використовуються наступні підходи:

- порівняльний;
- експертний;
- дохідний;
- витратний.

Непрямим і прямим методами може бути реалізований витратний підхід щодо оцінки кадрового потенціалу.

Непрямий метод полягає в порівнянні ринкової вартості об'єкта оцінки з відновною вартістю цього об'єкта. Для цього використовується коефіцієнт Д. Тюбіна: $g = \text{ринкова вартість товару} / \text{вартість заміни товару}$.

Якщо $g < 1$ і об'єкт коштує менше його заміни, то об'єкт оцінки слід вважати інвестиційно непривабливим через низький кадровий потенціал. І навпаки, якщо $g > 1$, то оцінюваний об'єкт має великий кадровий потенціал і є інвестиційно привабливим [10].

Прямий метод полягає у визначенні всіх витрат, які повинен понести новий власник підприємства для створення кадрового потенціалу в рамках ефективно організаціїно-управлінської структури, адекватної вимогам сучасного ринку.

Прибутковий підхід базується на оцінці кадрового потенціалу через ступінь участі сукупних працівників в дохідності організації.

Щодо методу управлінської доданої вартості, то він полягає в вимірі вкладу ключового управлінського персоналу в додану вартість організації.

Управлінська додана вартість відзначається:

$$\text{УДВ} = \text{ДВБ} - \text{ДАВ} - \text{УВ},$$

де ДВБ – додана вартість бізнесу, тис. грн.;

ДАВ – дохід на капітал підприємства в разі його альтернативного використання, тис. грн.;

УВ – управлінські витрати, тис. грн.

Якщо проводити аналіз, то отримані результати можуть бути або суттєво низькими, або негативними. І тому це дозволяє зробити такий висновок, що управлінські ресурси використовуються не дуже ефективно.

Експертний метод дозволяє використовувати в оцінці кадрового потенціалу не тільки групові характеристики, що враховують персонал організації як колективного працівника, але й (особистісні) індивідуальні особливості працівників.

Оцінка здійснюється за рахунок матриці професійної зрілості, і крім бальної оцінки якості працівника визначається також ранг того чи іншого показника в загальній системі оцінювання.

Професійно оцінити можемо:

- чи достатня кваліфікація персоналу для виконання функції;
- якою мірою організаційно-управлінська комунікація забезпечує виконання функцій;
- на скільки організація забезпечує розвиток працівників;
- чи є організаційні можливості для виконання функції в рамках загальної системи управління.

Отримані експертні оцінки, які доводять стан кадрового потенціалу, а також виявлення проблемних місць можуть бути опосередковано використані оцінювачем при плануванні доходів.

Порівняльний підхід в оцінці кадрового потенціалу базується на попарних порівняннях з аналогічними підприємствами. Як аналоги можна використовувати організаційні структури та персонал таких організацій, які пройшли реструктуризацію та створили структуру управління та кадровий потенціал, близькі до ідеальної модельки.

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з ціллю підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх економічного розвитку необхідно проводити виважену та цілеспрямовану кадрову політику. Отже, кадрова політика — це сукупність правил, методів, форм, засобів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх стимулювання та мотивування.

До головних завдань кадрової політики віднесемо:

- своєчасна доставка кадрів на підприємство відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю;
- доцільне використання кадрів;

- створення та підтримка ефективного функціонування підприємства.

Тому в сучасних умовах для забезпечення економічного розвитку підприємства важливим є правильний відбір підходів до оцінки кадрового потенціалу.

Тому слід зазначити, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійного рівня та кваліфікації персоналу, постійному оновленні їх знань, умінь, навичок шляхом стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, а це, в свою чергу, сприятиме вирішенню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентних позицій та економічному розвитку. Таким чином, кадровий потенціал дає можливість оцінити його у вартісному виразі, що є особливо важливим, оскільки дозволяє отримати реальну картину ролі людських ресурсів в економічному розвитку сільськогосподарських підприємств. Отож, термін «кадровий потенціал» - це потенціал ресурсів працівників, який вони використовують для підвищення ефективності роботи організації.

Вважається, що кадровий потенціал підприємства є фактором конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного управління, оскільки при його повній оцінці кожне підприємство може досягти економічного успіху в умовах зростання конкуренції та підвищеного ризику діяльності. Це означає, що кадровий потенціал підприємства є найважливішим стратегічним фактором його успіху. Якісно-кількісні характеристики кадрового потенціалу визначають можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції та продуктивності праці, тобто економічного розвитку організацій в цілому.

1.2. Основні фактори, методи, принципи формування й розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

Кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства, яке є

цілісною системою, має свою організаційну структуру, яка є співвідношенням властивостей робочої групи працівників і взаємодій між ними. [3]. Для кращого розкриття поняття потенціалу фахівця необхідно визначити типи його структур, а також особливості, характерні для кожного виду.



Рис 1.2. Види структур та характеристика їх елементів

Кожен перелічений елемент структури відіграє важливу роль у кадровому потенціалі, найважливішими є фізіологічний, соціальний, технологічний та інтелектуальний елементи. Фізіологічний компонент обмежується фізичними навиками фахівця, і організація має велику потребу в таких навичках. Соціальна складова відповідає за психоемоційний стан співробітників як особистості, а також за стан всього колективу, включаючи корпоративну культуру. Технологічна складова пов'язана з інтелектуальною складовою, вона відображає здатність працівника організувати розвиток підприємства з використанням нових технологій. Компонента інтелектуальності показує рівень знань, навичок, компетенцій працівника,

здатність швидко реагувати на зміни ситуації для досягнення стратегічних цілей в підприємстві. У структурі кадрового потенціалу також враховується соціально-демографічний потенціал. Він відображає такі елементи, як рівень освіти співробітників, вік, сімейний стан і багато інших чинників. Штатна структура, як інший елемент, відображає, хто за що відповідає, склад керівництва, кількість професіоналів у тій чи іншій галузі та загальну кількість усіх працівників.

В даний час величезна кількість дослідників, які займаються питанням потенціалу сучасних організацій, сходяться на думці, що в структурі потенціалу організації слід виділяти види потенціалу, які вказані на рисунку 1.3.

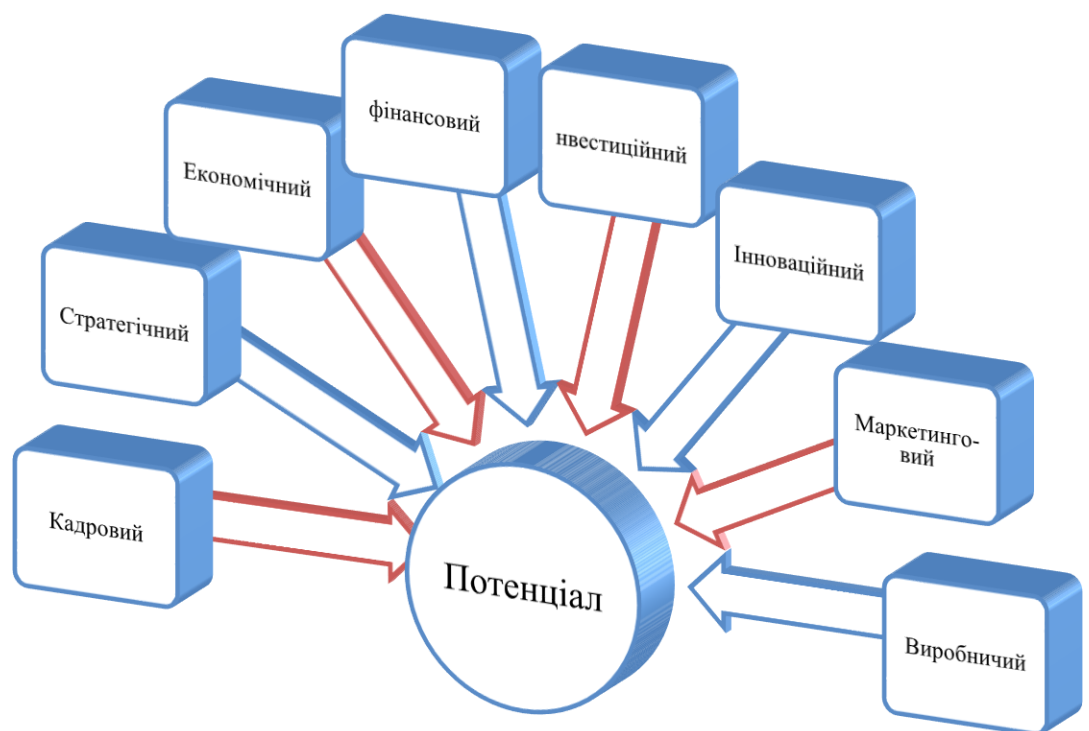


Рис.1.3. Типологія потенціалу

При цьому слід звернути увагу на важливість акцентування кадрового потенціалу в побудові потенціалу підприємства, оскільки без наявності на підприємстві необхідного персоналу неможливо належним чином вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання щодо функціонування та

розвитку підприємства в ринковому середовищі.

У сучасних умовах, що диктуються новим економічним світом, система управління персоналом підприємства повинна бути орієнтована на наступні завдання:

1. Має бути створена якісна організаційна культура, яка відповідатиме за злагоджену, організовану роботу професіоналів, високо мотивованих до роботи та орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії.
2. Належні якісні характеристики, чисельність працівників та їх можливості повинні відповідати стратегічним цілям, які ставить перед собою сільгоспідприємство.

Зауважимо, що значний вплив на розвиток кадрового потенціалу мають й інші чинники, які умовно можна розділили на кілька груп. Розглянемо на рис. 1.4. основні фактори формування кадрового потенціалу.



Рис.1.4. Фактори потенційного розвитку кадрів

Як видно з рисунка 1.4. підприємства мають значну кількість факторів потенційного розвитку, а саме зовнішніх та індивідуальних, внутрішньосистемних та внутрішньоорганізаційних. Слід зазначити, що на розвиток кадрового потенціалу впливають внутрішні фактори та їх складові. Вони найбільше впливають на кількісний та якісний склад кадрового потенціалу.

Можна констатувати, що кадровий потенціал підприємства – це узагальнююча ознака всіх можливих умінь і навичок працівників, які досягли відповідного рівня кваліфікації, є професійно підготовленими, набули знань, професійного досвіду, умінь і навичок за фахом, і які мають здатність сумлінно виконувати покладені на них функціональні обов'язки і які докладатимуть усіх зусиль для досягнення результату, який відповідає стратегічним цілям організацій.

Далі розглянемо основні принципи та методи управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Основною вимогою та закономірністю розвитку населення і суспільства є закон підвищення якості життя населення. З року в рік рівень життя зростає, нове покоління змінюється, водночас приносить нові можливості, вимоги та розвиток. Їхній рівень життя з кожним роком підвищується, розвиваються нові технології, нові методи виробництва тощо. Це можна пояснити прогресом, який відбувається на науково-технологічному, економічному, соціальному та інших етапах. Очевидно, що відсоток людей у світі щороку змінюється через його збільшення або зменшення в країнах світу, нові виклики через COVID - 19, вторгнення російської федерації в нашу державу, міграцію населення тощо. У словнику демографічних термінологій відтворення населення трактується як процес зміни поколінь за рахунок природного приросту, смертності та міграцій чисельності, структури населення [2]. На даний показник впливають різноманітні фактори, а саме здатність до відтворення потомства, здатність забезпечити гідне зростання, рівень життя, медицина та багато інших. Проте

в сучасних умовах до цих показників можна додати кілька новітніших, серед яких: підвищення рівня життя, емансипація, новітні технології. Тому за їх рахунок можна продовжити тривалість прожиття, але при цьому знизити народжуваність. Частка людей похилого віку в структурі населення стрімко зростає.

Все це істотно впливає на поняття робочої сили, тобто її відтворення. Це визначення трактується так: відновлення енергії, яка витрачається працівником у процесі виробництва, і тим самим задоволення його матеріальних і культурних потреб, а також виховання та підготовка до змін, збільшення кількості людей, зайнятих трудовою діяльністю. У свою чергу розрізняють два види відтворення робочої сили: інтенсивне та екстенсивне. При інтенсивній формі змінюються якісні особливості відтворення ресурсів - зростає обсяг знань, умінь, кваліфікації, досвіду, рівень освіти, інтелектуальні можливості, здоров'я на фізично-психічному рівнях. Однак це не завжди означає, що підвищення якісних характеристик населення, яке має можливість працювати, забезпечує покращення або зміну рівня всього населення в країні. Ресурси не встигають за темпами зростання населення, тобто народжуваності. Цей показник може зростати з року в рік, а ресурси збагачуються раз на десятиліття. Вони можуть змінюватися тільки при підвищенні інтересу фахівців і при збільшенні населення.

Розглядаючи організацію, процес відтворення працівників у ній можна розділити на три етапи. Перший етап характеризується створенням і відновленням кадрів. Його ціль - задовольнити всі потреби організації в кваліфікованих співробітниках, включаючи їх навчання, підготовку до трудової діяльності, психоемоційний стан. Важливим фактором тут є демографічна характеристика, адже профорієнтаційні організації та підприємства створюються залежно від регіону та його специфіки. Правильне поєднання всіх факторів підвищує рівень життя населення, а отже, і рівень професійного життя. Другий етап має забезпечити ефективне використання всіх набутих знань і досвіду, навичок, освіти, та можливостей

працівника. Третій етап відображає розподіл і перерозподіл працівників-фахівців, відповідно до виробничих потреб, кваліфікації та можливостей працівників. Для реалізації цього етапу необхідно об'єктивно і правильно оцінити потреби підприємства з метою організації оптимального розподілу для забезпечення ефективної зайнятості.

Кадрова політика характеризується забезпеченням усіх перелічених етапів. Це цілісна стратегія щодо всіх видів роботи з персоналом на підприємстві, його складу, розподілу, перерозподілу, форм, стилів роботи тощо.

Кадрова політика повинна формуватися компанією з розрахунком на довгострокову перспективу. Для цього необхідно вивчити всі організаційні, виробничі, технологічні, технічні відмінності, спрогнозувати потребу в нових кадрах, їх планування, навчання, відбір, розвиток, аналіз складу персоналу, мотивацію працівників, кар'єрний розвиток, морально-психологічні якості працівників, покращення його життєвого циклу, заохочення розвитку неформальних зв'язків, заходи мотивації праці, які можуть вплинути на рівень розвитку організацій, оцінка результатів бізнесу. Для відтворення наведених моментів необхідно враховувати характер, розумові здібності, фізіологічні схильності, розвиток, звички, стресостійкість, рівень спілкування кожного працівника з моменту його прийняття в організацію.

Вирішальним моментом у розвитку працівників є не тільки навчання у ЗВО, а й набуття нових знань, навиків і умінь.

Слід розуміти, що важливість персоналу полягає не в його кількості, а в першу чергу в якісних показниках, чим вище цей показник, тим більше підвищується рівень діяльності підприємства. Для Львівської області характерні способи впливу на управління людськими ресурсами. Суть методів управління полягає в можливості впливати на роботу працівника. Їх можна поділити на три великі етапи, можемо побачити на рисунку 1.5: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління кадровим потенціалом підприємства.



Рис 1.5. Управлінські методи кадровим потенціалом

Вплив економічних методів здійснюється через первинні потреби людини. Вони здійснюють свій вплив, мотивуючи співробітників досягати загальної мети організації, а також внутрішніх цілей. Їх зміст є матеріальною винагородою за належним чином виконану роботу, що стимулює її більш ефективне виконання.

Адміністративні методи характеризуються впливом керівництва на всіх фахівців підприємства і передбачають дотримання всіх встановлених правил, стандартів і документів. До них також відноситься метод інструктування, який передбачає роз'яснення працівникові ситуації і завдання, пояснення ситуації, вказівку шляхів її вирішення, передбачення можливих труднощів і помилок. Ефективність використання адміністративних методів можна спостерігати за тим, які взаємини між працівниками при їх застосуванні, як вони сприймаються працівниками, чи є сприятливий клімат в організації в цілому, який стиль управління.

І, третя група, соціально-психологічні методи не менш важливі для підприємства, оскільки відповідають за моральні потреби та уподобання людей. Вони базуються на взаємовідносинах між працівниками, особистих

досягненнях, розвитку кар'єри, самоповазі, , повазі до інших, думці оточуючих, реалізації власного потенціалу. Метою використання цих методів є створення сприятливих умов, щоб працівник міг розкрити всі свої навички, а це позначиться на рівні всієї командної роботи та в цілому організації. Перелічені групи методів зможуть ефективно працювати тільки в тому випадку, якщо їх поєднувати один з одним.

Тільки кадри підприємства можуть блискавично реагувати на зміни зовнішнього середовища (економічного, ділового чи ринкового), фахівець найкращим чином консолідує всі зв'язки, процеси та елементи економічної системи. З часом людина стала головною особою у виробництві, тому змінився підхід до її ролі. Професійна підготовка, командна робота, рівень комунікабельності, вміння реагувати на зміни та багато інших моментів набули значного значення і стали основними вимогами до працівника. Зараз найбагатшим ресурсом організації, її стратегічним конкурентоспроможним активом є люди. Тому, керуючи людьми, слід керуватися головними принципами.

Крім методів управління кадровим потенціалом, слід звернути увагу на їх принципи, без яких розвиток якісного персоналу і функціонування підприємства в цілому не може відбуватися належним чином. Принципи менеджменту - це принципи, норми та основні положення, якими повинен керуватися кожен працівник при виконанні своєї трудової діяльності в організації, тобто регулюючи роботу і відносини між працівниками.

Отже, функціонування кадрового потенціалу організації визначає основні принципи функціонування системи управління персоналом. На рис.1.6. продемонструємо основні з них.

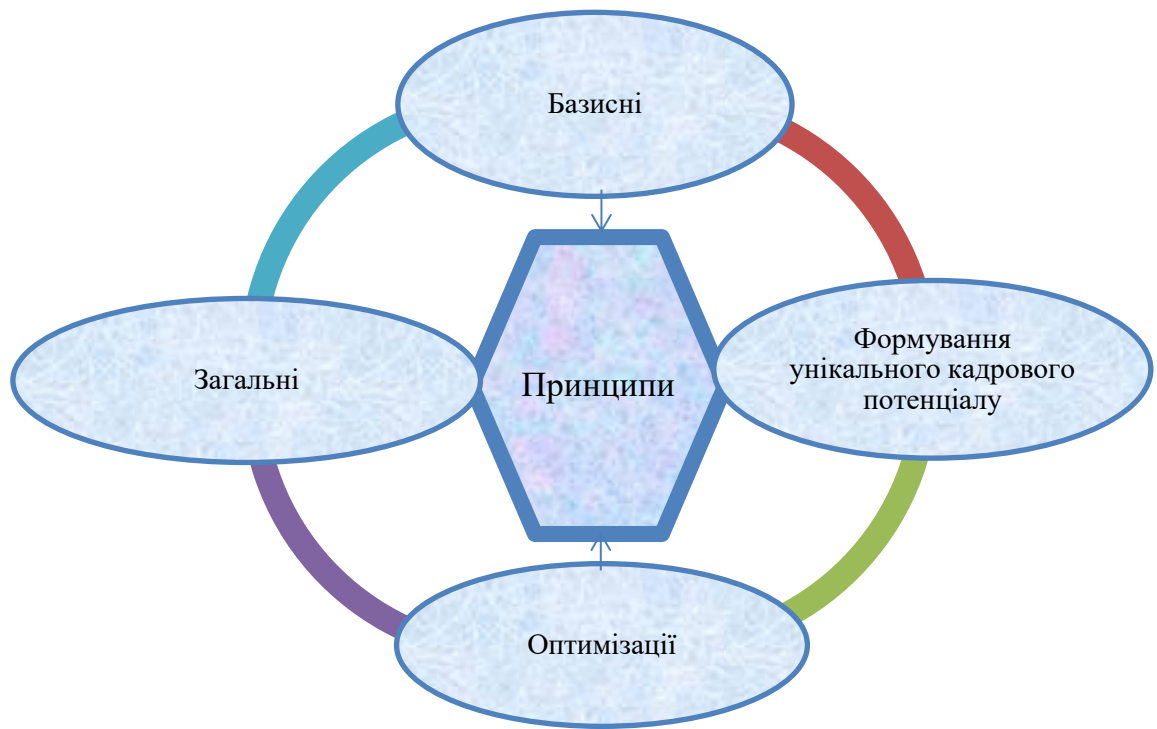


Рис 1.6. Основні принципи управління кадрами

Отже, принципи розвитку людських ресурсів з урахуванням стратегічних аспектів управління підприємством дозволяють розробити модель формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Методологія формування якісної праці персоналу та працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області базується на перерахованих вище основних принципах управління кадровим потенціалом. Вони становлять нормативний стандарт, на який можна посилатися при розробці менеджменту, а їх систематизація дозволяє розробити ефективні умови їх реалізації.

Очевидно, що орієнтація на управління потенціалом підприємства як кінцевий результат його роботи та існування забезпечує вдосконалення розвитку системи управління потенціалом самих працівників. Це відбувається завдяки своєчасній реакції на зміни на стратегічному, поточному та оперативному управлінських рівнях. Управлінський персонал сільськогосподарського підприємства спільно зі службою розвитку персоналу за допомогою спеціалістів розробляє нові принципи, умови мотиваційної роботи, організації, стимулювання та контролю праці

працівників. Це дозволяє краще зрозуміти інтереси співробітника до розвитку та мобілізувати трудовий потенціал. Завдяки цим компонентам людина може краще підвищити свої компетенції, проявити свої креативні здібності, знайти нові шляхи досягнення поставлених цілей, а головне – підвищується якість виконуваної трудової діяльності.

Завдяки якісній організації кадрового забезпечення організації активно працюють, отримують прибутки, утримують високі позиції на ринку, виділяється серед конкурентів і збільшує обсяги реалізації продукції. Задоволення потреб працівника позитивно впливає на його трудову діяльність, що веде до успішної роботи сільськогосподарських підприємств.

1.3. Методика дослідження

Конститутивною основою всіх наукових досліджень і отримання якісних результатів у процесі аналізу є правильне і конкретне застосування методів наукового дослідження. Адже при розкритті будь-якого питання недостатньо обмежитися лише збором, підсумками інформації, збором відповідних даних, необхідно провести детальний аналіз за допомогою конкретних методів, які формують всю методичну систему майбутнього основного спостереження.

Таким чином, методологія дослідження — це ціла концептуальна сукупність методів, важелів, способів, економічних принципів, які використовуються для проведення наукового пізнання про проблемну ситуацію, явище чи подію, обрану для дослідження. Слід додати, що раціональність використання методики будується на основі правил, кожен з яких має своє теоретичне значення та практичне застосування, а саме: принцип розвитку, який ґрунтується на суперечностях, принцип єдності взаємозалежності, принцип розвитку, що ґрунтується на протиріччі. теорії і практики, принцип системності, коли предмет розглядається як єдине ціле і у зв'язку з іншими об'єктами, принцип об'єктивності, який повинен

враховувати всі фактори, що впливають на предмет дослідження, принцип декомпозиції, в яким об'єкт поділяється на окремі частини для кращого аналізу, і принцип абстракції, який дозволяє виділити головне, суттєве, суттєве і опустити другорядне, несуттєве, менш важливе [методологія].

Для дослідження кадрового потенціалу можна використовувати різні наукові методи, які детально і зв'язно описують проблему.

Для того щоб підприємство ринкового типу, яке перебуває в постійній зміні внутрішнього і зовнішнього середовища, функціонувало успішно, необхідні ефективні засоби, методики, схеми та важелі для їх стабільного розвитку.

Базою для вивчення процесів розвитку суспільних явищ є економічний аналіз. Він ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних способах пізнання і використанні низки прикладних прийомів. Останні залежать від природи явища, що вивчається, мети дослідження, характеру інформаційної бази.

Методологічною основою наукового дослідження став діалектичний метод пізнання. Він передбачає вивчення явищ не ізольовано, а у їх взаємному зв'язку, у процесі їх розвитку і змін; сам розвиток розглядається як процес переходу постійних кількісних змін в якісні, а якості – в нову кількість.

Характерними особливостями методу економічного аналізу є використання системи показників, що всебічно характеризують предмет дослідження, вивчення причин зміни цих показників, виявлення і кількісне вимірювання взаємозв'язків між ними з метою встановлення причинно-наслідкової залежності між явищами, що вивчаються. Система економічних показників складається в процесі розробки інформаційного забезпечення дослідження проблеми і доповнюється розрахунковими величинами для здійснення аналізу [38].

Вивчення зв'язків між явищами дає змогу перейти від констатації фактів до їх пояснення і практичного використання результатів

дослідження. Знайти і дослідити вплив повністю усіх причин, що призвели до змін ті або інші показники, неможливо й непотрібно. Метою є те, щоб встановити найбільш суттєві причини, які найпомітніше вплинули на формування існуючої тенденції. Для цього застосовують абстрагування – спосіб уявного відкидання частини властивостей і зв'язків об'єкта пізнання з метою його спрощення, виділення тих сторін і зв'язків, які найбільше цікавлять дослідника, відповідно і взаємозалежностей між цими показниками, зв'язок між якими має об'єктивний характер.

Дослідження процесу управління кадровим потенціалом передбачає обробку та аналіз великої кількості статистичної інформації, яку отримують в процесі статистичного спостереження. Збирання багатьох даних, що являють собою наукову обґрунтовану роботу, яка є систематична і планомірна. Дані збираються про явища і процеси суспільного життя. Це дослідження базується на чіткій підготовці, виконання усіх вимог статистичної науки, використання великої кількості людей та значних коштів. В той же час, від повноти та правильності даних, залежить успіх даної роботи.

Виконуючи наукове дослідження, ми в основному користувалися статистичною інформацією Львівської області та звітами досліджуваного господарства. Первинна інформація, одержана внаслідок статистичного спостереження, ще не дає підстав для формування обґрунтованих висновків. Тому виникає необхідність застосування статистично-економічного методу - сукупності прийомів, які використовуються для всебічної характеристики розвитку суспільних явищ. Серед них виділимо групу прийомів аналізу та обробки масових статистичних даних, які широко використовувались у дослідженні – економічне порівняння, розрахунок середніх і відносних величин.

Порівняння - один із найпоширеніших прийомів, за допомогою якого виявляються відмінності й подібності різних досліджуваних об'єктів. Цей метод використовується при оцінці фактичного стану і порівняння з

попередніми роками.

Дослідження проводять за рахунок методу абсолютних, відносних величин. Абсолютні величини відображають розміри (рівні, обсяги) явищ, відносні - показники, які відображають числове співвідношення двох порівнюваних величин.

Різні явища, які досліджуються статистично, систематично зазнають змін у часі: змінюється їх обсяг, склад, структура. Ці зміни можна виміряти, взявши за основу, ряди динаміки. Ті показники, які показують зміни суспільних явищ протягом певного періоду часу називають динамічними рядами. У даному дослідженні використовувалися як одномірні ряди динаміки (характеризують зміну одного показника), так і багатомірні (характеризують зміну двох і більше показників).

Розвиток суспільних явищ можна значно краще дослідити, якщо використовувати ряди динаміки, їх побудову та аналіз.

Пізнання економічних явищ тісно пов'язане з абстрагуванням. Без останнього неможливо проникнути в глибинну суть явища. Суть його полягає в уявному відриві досліджуваного явища від відношень, які на нього впливають, в розчленуванні на складові частини, виділенні якісних особливостей, в уявному знаходженні першоджерела суті з розкриттям закономірностей його розвитку, в синтетичному сходженні від відокремленого першоджерела суті до складної й багатогранної форми явища.

Абстрактно-логічний метод дослідження включає сукупність наукових методів: індукції та дедукції, порівняння, аналізу та синтезу, аналогії, переходу від абстрактного до конкретного, системно-структурного, формалізації та ін. Ці методи мають загальнотеоретичний характер, методологія майже всіх наук ґрунтується на них.

Індуктивне пізнання передбачає дослідження окремих елементів, окремих факторів з метою пізнання всього комплексного явища.

Дедуктивний метод передбачає розгляд складного суспільного явища

від загального до часткового. Розкладаючи сутність явища на складові з метою вивчення їх окремо, а потім об'єднуючи окремі елементи та властивості в одне ціле з метою прогнозування якісно нових зв'язків і ознак, ми використовуємо наукові методи аналізу та синтезу.

Для обробки значного обсягу інформації необхідні раціональні методи обробки даних. Масові явища, представлені в текстовій формі, носять обмежений характер і мають суттєві недоліки. Така побудова матеріалу є громіздкою і не дає чіткого уявлення про певне масове явище. Найбільш раціональним способом подання результатів статистичних спостережень є таблиці, діаграми, графіки та схеми. Їх перевагою є наочність, легкість сприйняття та можливість комплексного підключення під час аналізу. У нашому дослідженні ми широко використовували таблиці, які представляють як абсолютні, так і відносні значення.

Вивчення економічних явищ і процесів передбачає не тільки характеристику їх стану та закономірностей формування, а й вироблення перспективних рішень щодо шляхів подальшого розвитку.

Для кожного етапу дослідження економічного явища було обрано конкретні методи та прийоми. При цьому зверталася увага на те, що вони повинні забезпечувати систематичне вивчення явищ та процесів у їх розвитку, максимально ефективно використовуючи наявну у дослідника інформацію.

Комплексне використання різноманітних методів і прийомів дозволило об'єктивно зрозуміти сутність досліджуваних економічних процесів і явищ, а також спрогнозувати можливі напрямки їх розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика показників сільськогосподарських підприємств Львівської області

Область характеризується вигідним географічним розташуванням, що є однією з ключових конкурентних переваг як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів. Сільськогосподарське виробництво лежить в основі економічного функціонування Львівщини. Клімат Львівської області помірно континентальний з м'якою зимою, тривалою вологою весною, м'яким дощовим літом і більш-менш сухою теплою осінню. Липень із середньою температурою повітря $+16^{\circ}\text{C}$ - найтепліший місяць, найхолодніший місяць січень (-5°C). Середньорічна кількість опадів в області становить 650 мм на рівнинах, 750-1000 мм в передгір'ях і до 1400 мм в горах. Значним є природний рекреаційний потенціал області. Протягом року панують західні та північно-західні вітри. Приблизно 6-8% її території займають об'єкти природно-заповідного фонду, в тому числі включені в міжнародну екомережу. Гірські річки області піддаються повені.

До найважливіших природних ресурсів Львівської області належать земля, мінеральні ресурси, вода та ліси. Аналіз ґрунтової карти показує, що в її північній частині, особливо на Малому Поліссі, переважають дерново-підзолисті ґрунти, у північно-східній частині – чорноземи, у центральній частині – сірі та темно-сірі опідзолені ґрунти, у Карпатах – бурі ґрунти. У долинах річок, особливо таких великих, як Дністер, Західний Буг і Стир, поширені дерново-лучні та болотисті ґрунти. Ґрунти Львівщини характеризуються наявністю різноманітних типів ґрунтів. Основні типи ґрунтів відрізняються один від одного особливостями свого географічного

поширення, які підкоряються закономірностям поділу на горизонтальний і висотний пояси.

Водні ресурси області складаються з поверхневого стоку, прісних і мінеральних підземних вод. За забезпеченістю території поверхневими водами Львівська область в Україні поступається лише Закарпатській та Івано-Франківській. Прогнозні ресурси прісних підземних вод Львівської області становлять 3644 тис. метрів кубічних за добу, затвержені експлуатаційні ресурси підземних вод по області складають 1284,7 тис. метрів кубічних за добу, з них по м. Львову 839,2 тис. метрів кубічних за добу. Підземні мінеральні води у Львівській області залягають у близько 60 родовищах, з яких 19 експлуатуються із запасами 5,4 тис. метрів кубічних за добу. Курортами області користуються 17 родовищами. Особливо інтенсивно використовуються лікувальні мінеральні води Прикарпаття (курорти Трускавець, Моршин), Бескидської низовини (саме Східниця) і Розточчя (Великий Любінь, Немирів, Шкло). В області налічується 68 перспективних родовищ і проявів підземних термальних вод. На їх основі розроблено декілька проектів використання геотермальної енергії (Мостиська ОТГ та Самбірщина). За статистичними даними, Львівщина входить в ТОП-5 областей нашої країни з найкращим бізнес-кліматом. Також вона займає провідне місце з виробництва продуктів харчування.

Щодо лісового покриву, то вони по Львівській області займають майже 32 % (загалом по Україні – майже 16 %) території. 25 заповідних об'єктів Львівщини, загальною площею 64551,30 гектарів мають загальнодержавне значення, а 325,0 об'єктів площею 92933,30 гектарів — місцевого значення. У Львівській області є заповідники, національні природні парки, пам'ятки природи, регіональні ландшафтні парки, ботанічні сади, парки – пам'ятки садово-паркового мистецтва та заповідні території. В області налічується близько 4 тис. пам'яток історії, культури та архітектури, з них понад 800 мають державне значення та приваблюють приїжджих-туристів.

На сьогоднішній день Львівська область об'єднує сім районів, це ми

можемо побачити на рисунку 2.1. Це Львівський, Червоноградський, Яворівський, Стрийський, Дрогобицький, Самбірський та Золочівський райони з відповідною кількістю населення, це відзначено на рис. 2.1. Найбільший за площею та чисельністю населення є, звичайно, Львівський район – 1124, 5 тис. осіб, найменший – Золочівський район, з чисельністю – 163, 3 тис. осіб.



Рис. 2.1. Площа та чисельність Львівщини в розрізі районів, 2023 рік

[22]

Щодо демографічного розвитку, зазначимо, що відбувається значне зменшення чисельності населення, щонайбільше у сільській місцевості.

Важливим сегментом економіки області залишається сільське господарство, хоча його частка у ВРП зменшується і на нинішній день наближається до середньонаціонального значення – 9%. За обсягами сільськогосподарського виробництва Львівська область належить до регіонів із середнім діапазоном розвитку сільського господарства. Частка сільського господарства у загальному обсязі валової доданої вартості та у ВРП становить приблизно 9%. У структурі сільськогосподарського виробництва Львівщини переважає частка домашнього господарства – приблизно 70% .

Структуру площі земель Львівської області за 2022 рік покажемо на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Структура площі земель Львівської області за 2022 рік, % [22].

Отож, загальна земельна площа становить 2183,2 тис. га, і розподілена відповідно так: 56,9% зайнято під сільськогосподарськими угіддями переважно з родючими ґрунтами.

Для сільськогосподарських підприємств особливе місце мають масштаби продукції, яка виробляється та відповідно від них результати.

Отож, з таблиці 2.1 за досліджуваний період можемо спостерігати, що об'єми виробленої продукції у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за останній 2022 рік знизилися.

Таблиця 2.1 - Індеси сільськогосподарської продукції у господарствах усіх категорій (у постійних цінах 2016 року), відсотків до попереднього року

	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Україна	89,9	116,4	75,0	87,9	122,6	72,0	97,5	95,4	88,0
Львівська область	104,4	107,6	103,4	106,1	109,5	105,8	100,5	103,2	97,3
Україна	88,0	122,3	72,0	85,8	127,8	68,5	99,3	98,0	91,8
Львівська область	107,3	115,1	107,2	107,5	113,9	107,0	106,7	119,1	107,8
Україна	93,6	105,6	81,4	92,8	111,4	80,6	95,6	92,4	83,6
Львівська область	101,6	100,3	99,2	104,5	104,3	104,3	96,8	93,0	88,7

Дані статистичного збірника. Сільське господарство України, 2022 рік [34]

Спостерігаємо за останній досліджуваний рік зменшення сільськогосподарської продукції, а саме відбулося зменшення виробництва продукції в тваринницькій галузі. Рослинницька галузь на стабільному рівні. Хоча по всій території України простежуємо зменшення продукції сільського господарства, що в рослинницькій, що в тваринницькій галузі, пов'язано це все з становищем, який відбувається в нашій державі.

Таблиця 2.2 - Продукція сільського господарства в господарствах усіх категорій (у постійних цінах 2016 року; мільйонів гривень)

	Продукція сільського господарства			У тому числі						В середньому продукції за 3 роки млн. грн
				продукція рослинництва			продукція тваринництва			
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
ГОСПОДАРСТВА УСІХ КАТЕГОРІЙ										
Україна	612121,5	712566,3	534380,3	473377,0	580267,7	417907,6	138744,5	132298,6	116472,7	619689,4
Львівська	24007,2	25833,9	26712,6	16938,0	18540,4	19619,1	7069,2	7293,5	7093,5	25517,9
ПІДПРИЄМСТВА										
Україна	395717,7	484101,0	348361,3	323198,2	413004,6	283061,5	72519,5	71096,4	65299,8	409393,3

прод.табл. 2.2.

Львівська	11872,0	13662,5	14644,1	9115,4	10378,8	11105,9	2756,6	3283,7	3538,2	13392,7
ГОСПОДАРСТВА НАСЕЛЕННЯ										
Україна	216403,8	228465,3	186019,0	150178,8	167263,1	134846,1	66225,0	61202,2	51172,9	210296,0
Львівська	12135,2	12171,4	12068,5	7822,6	8161,6	8513,2	4312,6	4009,8	3555,3	12125,0

Дані статистичного збірника. Сільське господарство України, 2022 рік [34]

Далі на рис.2.3 розглянемо посівні площі сільськогосподарських культур за 2022 рік.

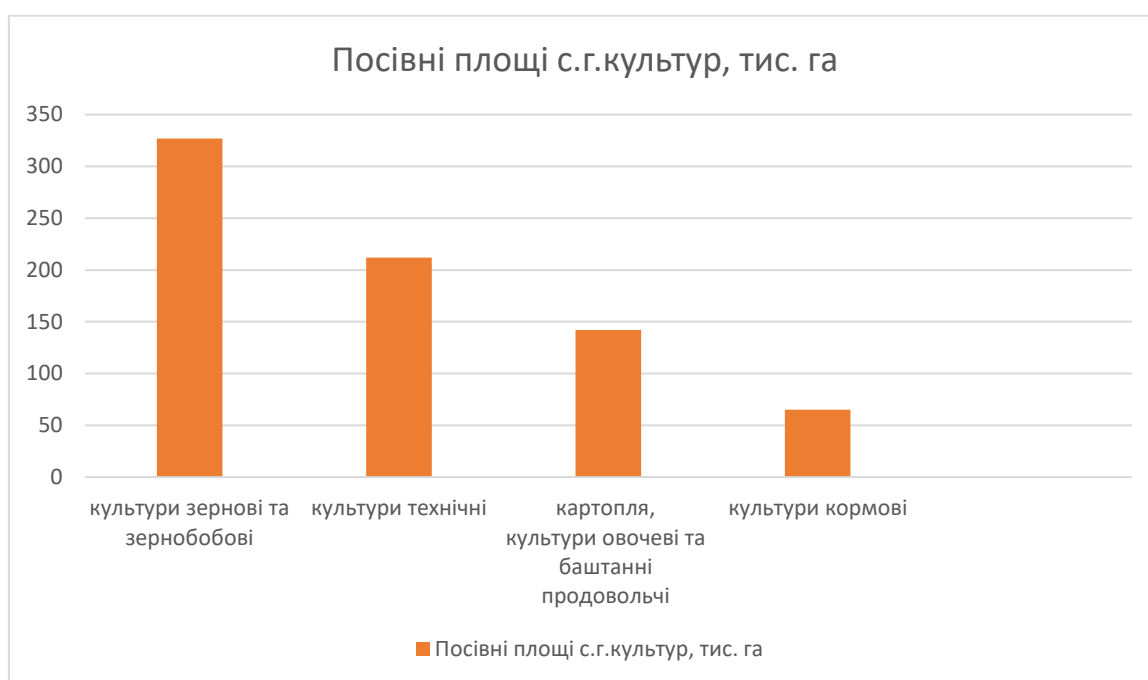


Рис. 2.3. Посівні площі сільськогосподарських культур на підприємствах Львівщини, 2022 рік [34]

Дані статистичного збірника. Сільське господарство України, 2022 рік

Бачимо, що найбільшу площу сільськогосподарських культур Львівщини займають зернові та зернобобові культури (327 тис. га), а найменшу - займають площу кормові культури і становлять відповідно 65 тис. га у господарствах всіх категорій Львівської області.

Розглянемо в динаміці обсяг виробництва в розрізі основних культур у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за досліджуваний період 2019-2021 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка виробництва основних культур у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, тис. т

Культура	Рік			Зміна, %
	2019	2020	2021	
Зернові та зернобобові	1204,0	1189,1	1361,5	в 1,13 раза
Цукровий буряк	619,0	723,1	848,5	в 1,4 раза
Соняшник	72,7	84,8	101,7	в 1,4 раза
Картопля	50,0	49,1	78,9	в 1,6 раза
Соя	159,7	229,0	283,8	в 1,8 раза
Овочеві культури	29,8	35,0	28,9	97,0
Культури плодово-ягідні	21,7	26,4	17,5	80,6

У табл. 2.3 проведені розрахунки показують, що валове виробництво картоплі зросло в динаміці і збільшилося в 1,6 рази, зернових та зернобобових зросло в 1,13 рази в порівнянні з 2019 роком, а обсяг виробництва овочевих та плодово-ягідних культур зменшилося, відповідно на 3,0 % і 19,4 %, а це свідчить про зменшення площі.

Далі на гістограмі продемонструємо виробництво сільськогосподарських культур на підприємствах Львівщини за 2022 рік, тис.т.



Дані статистичного збірника. Сільське господарство України, 2022 рік [34]

Рис.2.4. Виробництво сільськогосподарських культур на підприємствах Львівщини, 2022 рік

Отже, бачимо, що найбільше виробляються зернові та зернобобові культури (1426,4 тис. т) Львівської області за 2022 рік, також виробляється незначна кількість овочевих та плодово-ягідних культур 35,6 та 25,6 тис. т відповідно. Також вирощується буряк цукровий фабричний, картопля та соняшник.

Іншим чинником, який суттєво впливає на економічні результати господарювання сільськогосподарських підприємств, є, звичайно, чисельність і якість залучених до виробництва працівників, необхідних і незамінних в сільськогосподарських підприємствах. У досліджуваній період спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу. Ці тенденції представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка кількості працівників та їх середньомісячної заробітної плати у галузі сільського господарства Львівської області

Показник	Рік			Зміна, +/-
	2019	2020	2021	
Кількість працівників у сільськогосподарському виробництві, осіб	10571	10861	9974	-597
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства, грн	9552	8980	14032	4480
Середній рівень заробітної плати по області, грн	9271	10299	12530	3259
Рівень заробітної плати найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства до середньої по області, %	103,0	87,2	112,0	108,7

Рівень оплати праці працівників сільського, лісового та рибного господарства зріс до середньообласного на 8,7% і у 2021 році становив 112%.

Нестабільність мотивації працівників щодо робочого часу, яка спостерігається під час виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, безумовно, зумовлює значні зміни в діяльності, тобто кризовий стан по відношенню до персоналу.

Сьогодні сільськогосподарські підприємства особливо страждають від підвищеної плинності кадрів, і це може бути величезною зміною та причиною кризової ситуації, адже вплив факторів зовнішнього середовища, а отже, і внутрішніх чинників є величезним. Варто також зазначити, що специфічним критерієм виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах є сезонність робіт, що зумовлює нерегулярну участь найманого персоналу в сільськогосподарських роботах протягом року. Це добре помітно в господарствах, що спеціалізуються на рослинництві, де взимку роботи немає, а тому працівники змушені братися за

додаткову роботу, а часом і до кардинально інших способів заробітку. На племінних фермах навантаження на персонал однакове протягом року, що варто відзначити. Це призводить до великих змін, які необхідно впровадити на підприємствах.

2.2. Кадрове забезпечення на підприємствах Львівщини

Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок практично наявного місцевого населення. Це особливо важливо в сільській місцині, тому що більшість молоді, особливо працездатного віку, залишає село в пошуках кращої роботи, тобто більш оплачуваної та престижної зайнятості. Але якщо є можливість працювати за кордоном, вони займаються цією галуззю, тому що вона високооплачувана. Це означає, що через низьку оплату праці в сільському господарстві не вистачає кваліфікованих кадрів з високим професіоналізмом та фаховими компетенціями.

Залежно від модифікації воно впливає на конкретну кількість і обрану структуру учасників усього господарсько-виробничого процесу. Персонал можна визначити як працівників, які розвинули професійні навички та пройшли певний період професійної підготовки. До них відносяться керівна ланка, фахівці та обслуговуючий персонал. У таблиці 2.5 наведено динаміку зайнятості сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Таблиця 2.5 - Забезпечення кадрами сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р., %
	2019	2020	2021	
<i>Кількість сільськогосподарських підприємств</i>	<i>813</i>	<i>848</i>	<i>874</i>	<i>107,50</i>
Середньорічна кількість працівників у с.г. підприємствах	10571	10861	9974	94,40
в рослинництві	7717	7711	7282	94,40
в тваринництві	2854	3150	2692	94,30

прод.табл.2.5

Середньомісячна оплата праці у сільському господарстві, грн.	9552,0,	8980,0	12530,0	131,20
Середньорічна кількість працівників у розрахунку на одне сільськогосподарське підприємство, осіб	13	13	11	84,60

Рівень освіти за фахом є визначальним при аналізі та виборі кадрового потенціалу конкретного підприємства. Рівень підготовки та освіти працівників сільського господарства завжди нижчий порівняно з міським населенням. Сільськогосподарська робоча сила опирається на працездатне сільське населення, і до неї потрібно підходити з розумінням того, що аграрне підприємство буде ефективно працювати лише за наявності професійних та кваліфікованих кадрів із відповідною кадровою структурою.

Структура сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від чисельності населення сільського господарства. За період незалежності України зменшився потенціал населення та його відтворення, насамперед це стосується сільської місцевості, на яку впливають політичні, економічні та соціальні фактори. Рівень освіти працівників різних категорій сільськогосподарських підприємств Львівської області представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура освітнього рівня кадрового персоналу сільськогосподарських підприємств Львівщини, %

Рік	2019		2020		2021	
	З вищою освітою	З середньою освітою	З вищою освітою	З середньою освітою	З вищою освітою	З середньою освітою
Всього працівників, що обіймають посади керівників, спеціалістів і службовців	67,80	32,20	67,90	32,10	68,00	32,0
у тому числі: головні спеціалісти	70	30	70,2	29,8	70,7	29,3

прод. табл. 2.6

спеціалісти	61,30	38,70	61,20	38,80	61,20	38,8
фахівці	34,50	65,50	35,60	64,40	36	64
керівники	97,70	2,30	97,90	2,10	97,80	2,20
заступники керівників	52,20	47,80	52,20	47,80	52,20	47,8

З таблиці вище видно, що в структурі рівня освіти для всієї категорії працівників найбільшу вагу мають працівники з вищою освітою, рівень якої становить 68,0 %. Якщо проаналізувати за категоріями працівників, то побачимо, що керівники з вищою освітою становлять близько 97,80%. Вищу освіту мають більш, як 70% головних спеціалістів, 61,2% - фахівці, 36% - службовці. Як бачимо, проблеми зі спеціалістами-фахівцями є. Відомо, що від високої якості підготовки спеціалістів залежатиме весь організаційно-виробничий процес, а також ефективність роботи будь-якого підприємства.

Кадровий потенціал того чи іншого підприємства певною мірою створюється частиною населення, як сільського, так і міського. Міське населення в основному використовується лише на сезонних роботах. Аграрне господарство має певні галузеві особливості, що визначають організацію сільськогосподарської діяльності.

Досліджуючи специфіку сільського сектору економіки Львівської області, зупинимось на особливостях формування трудового потенціалу в сільськогосподарській діяльності.

На рисунку 2.5 наведено особливості розвитку трудового потенціалу.

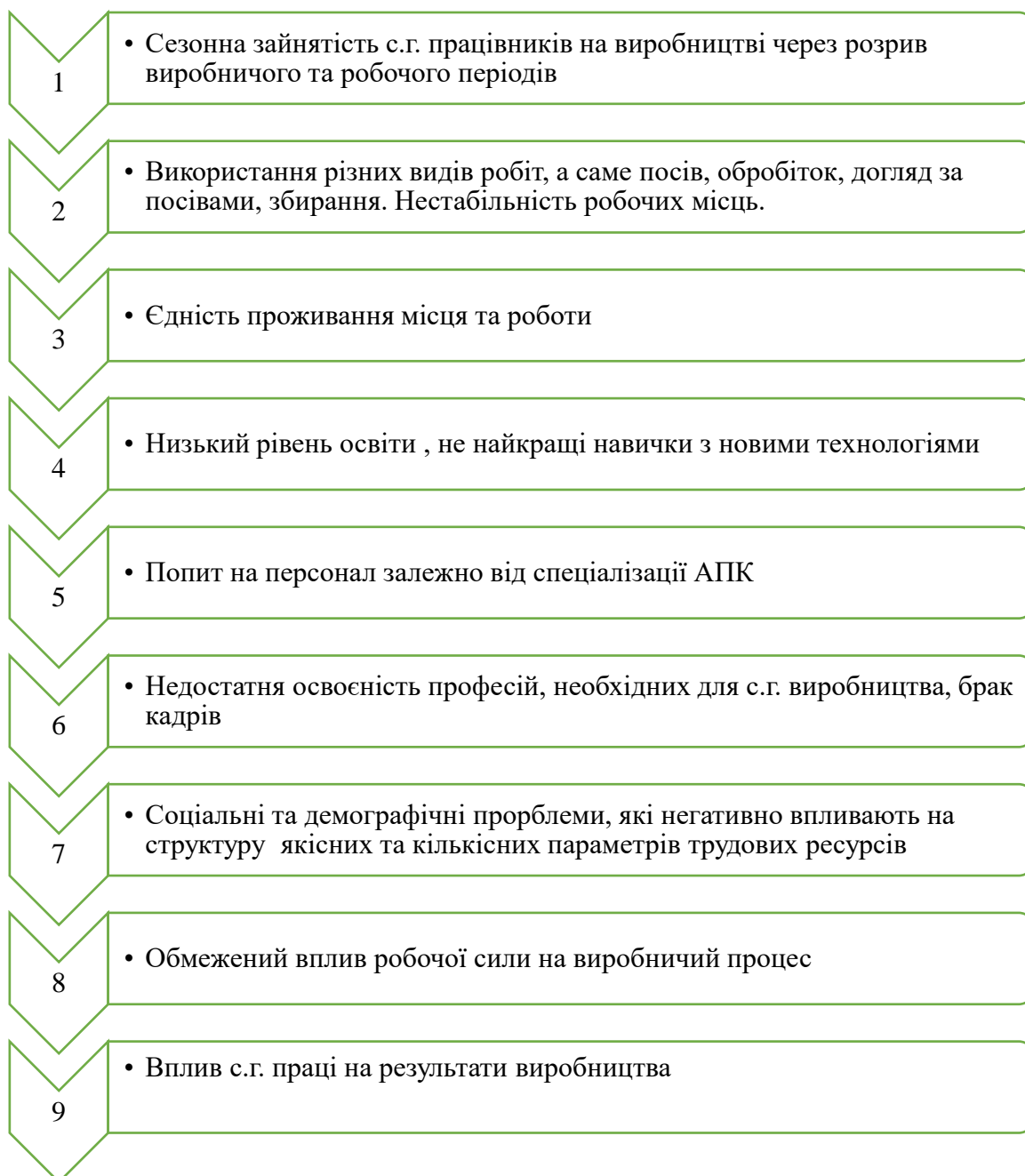


Рис.2.5. Особливості розвитку трудового потенціалу [38]

Основою створення робочої сили сільськогосподарських підприємств є відтворення населення в сільських поселеннях.

У таблиці 2.7 наведено склад населення за статтю залежно від територіального розташування.

Таблиця 2.7 – Динаміка постійного населення Львівської області,

в тис. чол

Показник	Рік	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Населення- загалом, осіб		2493,70	2479,40	2459,80	98,6
Сільське		982,6	975,6	966,4	98,4
Міське		1511,1	1503,8	1493,4	98,8
<i>у % до всього населення</i>					
Сільське		39,4	39,3	39,3	0,1п
Міське		60,6	60,7	60,7	0,1п
<i>Із загальної кількості населення</i>					
Чоловіки		1181,6	1174,3	1165,0	98,60
в т.ч.: сільське		474,5	471,4	467,5	98,50
міське		707,1	703,0	697,5	98,60
Жінки		1312,1	1305,1	1294,8	98,70
в т.ч.: сільське		508,2	504,2	498,9	98,20
міське		804,0	800,8	795,9	99,00
<i>у % до всього населення</i>					
Чоловіки		47,3	47,4	47,4	-
Жінки		52,7	52,6	52,6	-

Із даної таблиці бачимо зменшення чисельності сільського населення на 16,2 тис. осіб. У досліджуваній період кількість сільського населення та його зайнятість у сільськогосподарському виробництві з року в рік зменшуються. Це свідчить про негативні тенденції у створенні кадрового потенціалу в сільськогосподарській галузі. Рівень оплати праці в сільському господарстві безпосередньо впливає на структуру сільської робочої сили та підвищення її кваліфікації. Праця в сільському господарстві відповідальна і важка, тому й заробіток недостатній порівняно з іншими сферами.

Наступним кроком є застосування SWOT-аналізу, який показує суть кожного інструменту управління змінами з урахуванням як зовнішніх умов, так і внутрішнього середовища. Щоб прийняти чітке і правильне управлінське рішення, необхідно знайти баланс між позитивними і негативними деталями.

Диверсифікація виробництва спрямована на впровадження нових сфер діяльності, а також розширення асортименту продукції, вихід за межі основного напрямку діяльності, вдосконалення технологій, вихід на нові ринки постачальників і нові ринки збуту. Ми проведемо SWOT-аналіз змін у виробництві в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз диверсифікації виробництва як інструмент проти банкрутства в сільськогосподарських підприємствах

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійність у виборі напрямку змін. 2. Освоєння новітніх технологій, впровадження нових видів продукції, заволодіння новими сегментами ринку. 3. Раціональне використання земельних ресурсів, зниження рівня забруднення через утилізацію відходів. 4. Підвищення зайнятості за рахунок нових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників. 5. Державна підтримка сільськогосподарського виробника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диспаритет цін на сільгосппродукцію. 2. Незабезпеченість засобами виробництва за основною діяльністю. 3. Недостатній професіоналізм працівників. 4. Відтік кадрів 5. Недостатня інформованість про напрями диверсифікації. 6. Висока вартість окремих напрямів діяльності.
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Зовнішнє середовище</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивний вплив на економічну, соціальну й екологічну ефективність сільськогосподарських підприємств, покращення використання природних ресурсів, засобів виробництва і трудових ресурсів. 2. Розширення кола споживачів. 3. Уникнення природно-кліматичних і ринкових ризиків. 4. Нівелювання сезонності виробництва 5. Зниження залежності від постачальників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання сільськогосподарського підприємства змінювати та розширювати організаційну структуру виробництва. 2. Невирішеність фінансово-кредитного забезпечення. 3. Недостатній розвиток страхування неповернення кредитів.

Відзначимо, що сільськогосподарським підприємствам набагато важче отримати кредити порівняно з іншими підприємствами.

Відносно менш помітні сільськогосподарські підприємства Львівщини можуть опинитися в скрутному становищі внаслідок стратегічних криз. Як видно з аналізу таблиць, стан підприємств може виглядати цілком прийнятним і не справляти враження, що вони наближаються до кризової ситуації чи навіть банкрутства взагалі, але настання кризи відчувається як наслідок порушення розвитку і певне зниження потенціалу успіху, внаслідок погіршення можливостей у конкурентному світі.

Дослідження та аналіз кадрового потенціалу підприємств Львівщини підтверджують важливість вивчення основних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу, його професійно-кваліфікаційну структуру, і на цій основі створення ефективного сільськогосподарського виробництва. Досліджуючи потенціал сільськогосподарських підприємств, слід звернути увагу на специфіку сільськогосподарського виробництва, адже воно є базисом формування економічного розвитку району.

2.3. Аналіз управління кадровим потенціалом як показник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

При визначенні потреби підприємства в робочій силі необхідно враховувати кон'юнктуру ринку та розуміти ситуацію на ринку праці, щоб забезпечити ефективне покриття потреби підприємства у висококваліфікованих фахівцях, що є умовою досягнення його цілей та встановлених завдань.

Для максимального як економічного, так і соціального розкриття ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств необхідно використовувати певний набір показників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Показники ефективності використання кадрів сільськогосподарських підприємств [20]

Ефективність використання персоналу підприємства виражає ефективність його роботи, яку можна визначити як відношення доходу, отриманого від використання конкретного обсягу праці, до витрат, пов'язаних з оплатою праці працівників. Критеріями ефективності використання трудового потенціалу кадрів агропідприємств є наступні:

- 1) підвищення або зменшення рівня і показників продуктивності праці;
- 2) соціальний аспект ефективності використання кадрового потенціалу;
- 3) кадровий потенціал в системі ознак розвитку економіки країни;
- 4) динаміка основних вимірів безробіття та зайнятості.

Ступінь використання трудових ресурсів виділяється:

- ✓ ступенем повного використання фонду робочого часу працівників суспільного виробництва;
- ✓ зайнятістю у суспільному виробництві (відношення чисельності працівників, які беруть участь у суспільному виробництві, до їх загальної чисельності);

✓ обсягом сезонності робіт.

Продуктивність праці є основним показником ефективності використання трудових ресурсів, яка є основною якісною характеристикою ефективної економічної системи ринкового типу, в якій вільний рух капіталу і робочої сили сприяє підвищенню товарної продуктивності ринку праці, ринку і капіталу, а також забезпечує товаровиробникам накопичення основного капіталу, нормальне відтворення робочої сили, зайнятої в економічній діяльності, створення інвестиційних та інноваційних фондів і безумовно, вирішення інших соціальних та економічних завдань.

У ході дослідження встановлено, що основними ознаками сучасного сільського ринку праці є: надмірна сезонність використання трудового потенціалу, низький рівень професійної мобільності селян, а також рівень освіти та кваліфікації працівників та їх мотивація до праці, низький рівень продуктивності та оплати праці працівників сільськогосподарських підприємств, прихованого безробіття, високі показники неофіційної міграції та нерегульованої зайнятості сільського населення.

У структурі кадрового потенціалу виділяють особистісно-психологічну, організаційну кваліфікаційну, інтелектуальну та соціальну складові.

Розглянемо зміст цих компонентів докладніше:

- особистісно-психологічна складова – характеризується здатністю працівників до отримання нових знань і саморозвитку, стресостійкістю, витривалістю, емоційною стійкістю, швидкістю мислення;
- професійно-кваліфікаційна складова – охоплює весь арсенал компетенцій кадрового потенціалу підприємства, визначає здатність ефективно виконувати посадові обов'язки і тим самим забезпечувати виробничу діяльність підприємства;
- соціально-організаційний компонент – визначає здатність персоналу створювати ефективні управлінські та комунікаційні відносини, дотримання морально-етичних норм, ефективну командну роботу, створення комфортного клімату в колективі, дотримання корпоративних цінностей;

➤ інтелектуальна складова – відображає здатність колективу бути креативним та інтелектуальним, генерувати інноваційні ідеї, реалізовувати поточні дослідження та створювати високоякісний продукт.

Характер і структура кадрового потенціалу визначають його мінливість. Отже, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища кадровий потенціал може мати прогресивну або регресивну динаміку (табл. 2.9). Поступальна (прогресивна) динаміка кадрового потенціалу є результатом збалансованої та раціональної роботи персоналу, метою якої є забезпечення стратегічного розвитку організації необхідними кадровими ресурсами. Регресивна динаміка сигналізує про те, що потреба в стратегічній роботі персоналу ігнорується або погано реалізується. Регрес кадрового потенціалу може стати передумовою системної кризи установи.

Таблиця 2.9 - Характеристика прогресивної та регресивної динаміки кадрового потенціалу

Прояв	Прогресивна динаміка кадрового потенціалу	Регресивна динаміка кадрового потенціалу
<i>Кадрове забезпечення</i>	зміцнення існуючих кадрових ресурсів, залучення нових, необхідних працівників	втрата людських ресурсів, неможливість залучення нових, потрібних працівників
<i>Мотивація колективу до праці</i>	мотивація	демотивація
<i>Психологічний клімат</i>	сприятливий, комфортний	конфліктний, стресовий
<i>Знання та кваліфікація колективу</i>	професійний розвиток колективу, отримання нових знань	зниження кваліфікації, застарілі знання
<i>Підхід до прийняття кадрових рішень</i>	стратегічний	реактивний
<i>Становище на ринку праці</i>	привабливий роботодавець	непривабливий роботодавець

Стабільна, поступальна динаміка кадрового потенціалу підприємств може бути досягнута шляхом проведення раціональної кадрової політики. Кадрова політика сільськогосподарського підприємства – це система засобів, методів і принципів ефективного управління персоналом, яка є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг. Правильно сформована та реалізована кадрова політика забезпечить якісне накопичення, ефективне використання та стабільний розвиток кадрового потенціалу підприємства, що в свою чергу сприятиме досягненню його стратегічних цілей. На рисунку 2.7 чітко видно взаємозв'язок між кадровим потенціалом підприємства та її стратегічними цілями

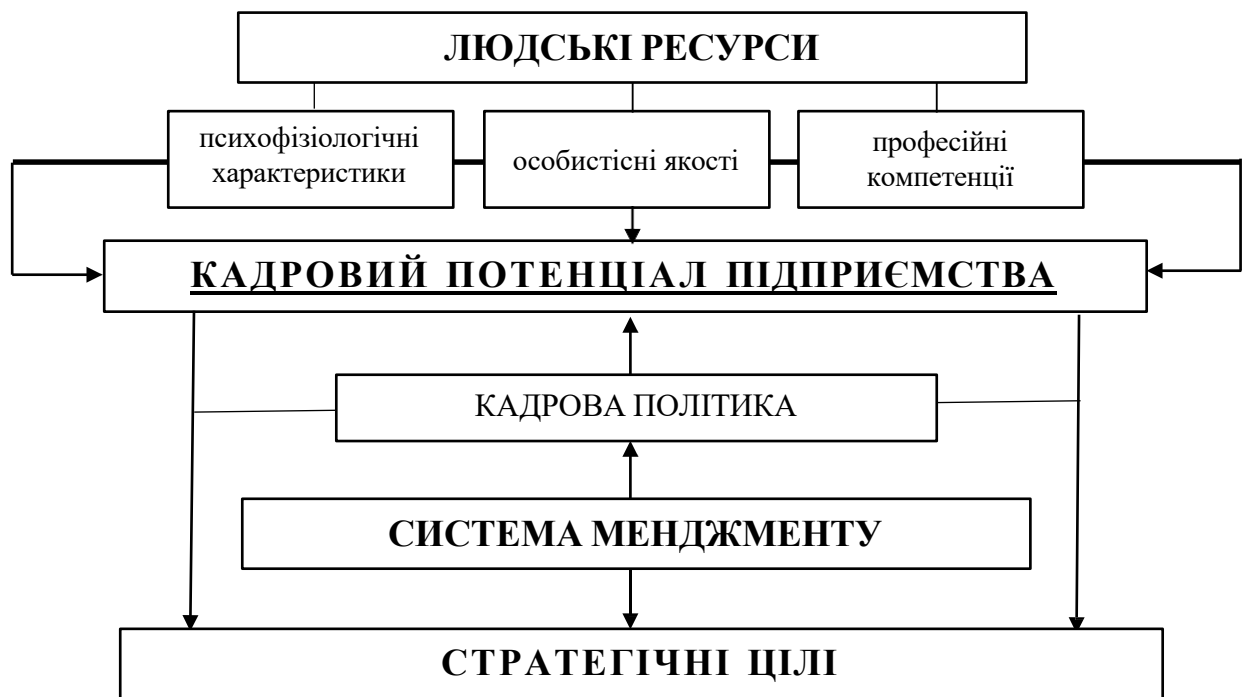


Рис. 2.7. Логіко-структурна схема зв'язку кадрового потенціалу підприємств зі стратегічними цілями [20]

Слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств ігнорує необхідність здійснення управлінських дій, спрямованих на розробку кадрової політики, що відповідає стратегічним потребам установи. Цей стан перешкоджає повному розкриттю кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та сприяє виникненню його регресивної

динаміки (втрата людських ресурсів, старіння колективних знань, формалізація різноманітних пошуків, неможливість впровадження інновацій у технічний процес. Подальше занедбання необхідними кадровими заходами можуть стати суттєвою загрозою національному аграрному простору.

При проведенні кадрової політики кожна організація повинна, з одного боку, враховувати специфіку території, на якій вона розташована, з точки зору можливості формування персоналу, а з другої точки зору - врахування специфіки власної справи при проведенні кадрової політики. Ряд особливостей має сільське господарство, яке безпосередньо впливає на розвиток кадрового забезпечення підприємства. Ці особливості пов'язані з біологічними та технологічними аспектами сільськогосподарського виробництва. Зокрема, це сезонність, синергія з природою, територіально-просторовий характер самого виробництва. Крім того, особливістю сільської місцевості є обмежена кількість працівників. На жаль, в останні роки тривалі процеси скорочення сільського населення ще більше прискорилися за рахунок його міграції у великі міста та за межі країни. Усі ці фактори є суттєвими обмежуючими факторами у виробничому процесі.

Однією з важливих особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств є його зв'язок із зовнішніми змінними. Суперечності, що виникають у процесі взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, створюють необхідну умову для функціонування підприємств як систем і формують їх розвиток у бік самозбереження [21].

Сукупність активно діючих суб'єктів і сил, які знаходяться поза сферою безпосереднього контролю керівництва підприємства і можуть впливати на його функціонування – це і є зовнішнє середовище підприємства [21]. Зовнішнє середовище — це низка соціально-економічних, правових, технологічних, культурних та екологічних умов, які впливають на кадровий процес. Внутрішнє середовище, тобто підприємство зі своєю політикою та філософією, також впливає на розвиток персоналу, який воно отримує через кадрову підтримку із зовнішнього середовища. Тому цей процес є

двостороннім. Деякі науковці також зазначають, що необхідно оцінювати стратегії управління персоналом на зовнішньому та внутрішньому рівнях підприємств. [23].

Продемонструємо на рис. 2.8. взаємозалежність кадрового забезпечення підприємств із внутрішнім та зовнішнім середовищем.



Рис. 2.8. Взаємозв'язок кадрового забезпечення із внутрішнім та зовнішнім середовищами сільськогосподарського підприємства

Для аналізу процесу зайнятості необхідно враховувати основні елементи зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище кожного підприємства багато в чому є вираженням державної політики щодо різних сфер життя суспільства. Він базується значною мірою на інститутах, створених у цій країні [15].

В Україні такі інститути мають великі проблеми з проведенням та реалізацією кадрової політики. Тому, розглядаючи основні елементи

зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства, ми спираємося на інституції, які, з одного боку, формують державну політику в системі управління персоналом, а з іншого – існуючі традиції, технології, ринок праці та культурні умови.

Сучасні умови та ринкова економіка вимагають висококваліфікованих спеціалістів, які мають високу загальну освіту, широку професійну підготовку, здатні швидко реагувати на зміни у виробництві, опановувати нові технології та бути конкурентоспроможними на ринку праці, постійно вдосконалюючи свої знання та кваліфікацію.

Отже, первинне створення трудових ресурсів і процес кадрового забезпечення відбувається у зовнішньому середовищі, яке включає соціальні, економічні, політико-правові, технологічні, культурні, екологічні елементи, властиві певному періоду розвитку суспільства. Підприємство створює вторинне утворення, враховуючи соціальні, економічні та психологічні складові особистості, розвиває персонал із набором якостей, необхідних конкретному підприємству.

З трьох основних елементів складається внутрішнє середовище: політики та філософії організації, кадрової політики. Внутрішнє середовище підприємства являє собою потенціал і внутрішні можливості, на які організація може опиратися для ведення ефективної конкурентної боротьби, досягненні поставлених цілей та реалізації своєї місії, і які знаходяться під безпосереднім контролем управлінців і персоналу підприємства.

Щоб отримати об'єктивну інформацію про процес адаптації на підприємстві, менеджер з персоналу повинен зустрітися з працівником і дізнатися його оцінку, розпитати про проблеми адаптації і дізнатися про існуючі труднощі.

Від правильної організації адаптаційного процесу на підприємстві залежить ефективність подальшого використання спеціалістів, а отже й ефективність підприємства.

Таблиця 2.10 - Структура адаптації кадрів до умов та вимог певного підприємства

Вид адаптації	Сутність
<i>професійна</i>	певний рівень володіння професійними навичками та вміннями, формування окремих професійно необхідних якостей особистості, стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії
<i>економічна</i>	знайомство працівника з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів, умовами винагороди за вашу працю та різні інші виплати
<i>санітарно-гігієнічна</i>	засвоєння працівником нових вимог до праці, виробничо-технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку
<i>організаційно-адміністративна</i>	знайомство працівника з організаційними особливостями механізмів управління, місце підрозділу і положення в загальній системі цілей і в організаційній структурі
<i>психофізіологічна</i>	засвоєння всіх умов, що викликають різноманітні психофізіологічні впливи на працівника під час роботи: фізичне та психічне навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничого середовища, ритм роботи, комфортне робоче місце, зовнішні фактори тощо.
<i>соціально-психологічна</i>	засвоєння соціально-психологічних особливостей організації праці, включення працівника в систему відносин колективу з його традиціями, життєвими нормами, цінностями.

Джерело: сформовано на основі [20; 21; 28].

Загалом професійний розвиток персоналу є одним із найважливіших заходів політики зайнятості, який сприяє досягненню стабільного економічного зростання, подоланню безробіття та забезпечує розвиток кадрового потенціалу. В Україні управління системою професійної підготовки виробничих кадрів здійснюють Міністерство освіти і науки та України Міністерство праці та соціальної політики, інші заінтересовані центральні та місцеві органи виконавчої влади згідно своїх повноважень [28].

Стратегічна концепція управління людськими ресурсами на підприємстві визнає працівників вирішальним фактором підтримки конкурентоспроможності та спрямована на професійну освіту персоналу відповідно до мінливих ринкових вимог.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Тенденції управління кадровим потенціалом в умовах трансформації

HR-функція стає важливим показником існування бізнесу в умовах змін сьогодення, нестабільності, турбулентності, адже поєднує в собі грандіозний діапазон функцій, потрібних для виживання та успішної діяльності підприємства.

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в підприємстві та основною рушійною силою бізнесу. Індивід – це капітал, і щоб його зберегти та розвивати, потрібно з часом змінювати підхід до управління.

Серед сучасних проблем агропідприємств в управлінській сфері, а саме управління кадровим потенціалом виділяються:

- збільшення кількості вакансій та посилення конкуренції за працівників;
- емоційний стан працівників, низька продуктивність праці;
- відтік кадрів працездатного віку (міграція пов'язана з воєнною діяльністю). Яким буде ринок праці через кілька років, кого і ким ми замінимо?
- пошук оптимальних методів мотивації та способів утримання фахівців на підприємстві в умовах нестабільного стану;
- невдоволення працівників низьким рівнем оплати праці (через оптимізацію витрат компаній);
- внутрішні міграції – проблеми, пов'язані з різною корпоративною культурою, міжрегіональними відмінностями між співробітниками;
- відсутність кваліфікованого персоналу тощо.

Перші глобальні зміни почали відбуватися під час пандемії, а з початком вторгнення російської федерації на територію нашої держави вони ще більш оновилися. Тенденції в управлінні кадровим потенціалом постійно змінюються під впливом технічного прогресу, соціального розвитку та економічних і політичних умов. Ми стикаємося з викликами, які зараз не мають аналогів у світі. Нові події повністю змінюють підхід співробітників до роботи та завдань, які вони виконують. Тому для агропідприємств дуже важливо швидко та ефективно адаптуватися до нових реалій та змін сьогодення. Інколи кризи замість того, щоб уповільнити чи зупинити сферу, дають поштовх до її швидшого піднесення та росту. Це те, що зараз спостерігається у сфері кадрового потенціалу, з більшою винахідливістю та появою нових тенденцій, як вітчизняних, так і закордонних. Можливо, внаслідок війни міжнародні HR-тренди будуть адаптовані та впроваджені в Україні швидше, ніж в інших країнах світу.

Потенційно очікувані тенденції в найближчому майбутньому включають:

- розширення компетенцій кадровиків. Роль HR стане вирішальною у розробленні довгострокових планів підприємств. Функції HR будуть більше зосереджені на забезпеченні розквіту функціонування підприємств;

- автоматизація та активне використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах. З'являться нові інструменти, які дозволять автоматизувати бізнес-процеси, підбір персоналу, оцінку кандидатів, аналіз даних і прогнозування кадрових потреб компанії. Це збільшить швидкість прийняття рішень, зменшить обсяг ручної роботи, тим самим мінімізуючи ризик помилок, значно скоротить час виконання завдань, а також збільшить продуктивність, оптимізує чисельність, що в свою чергу зменшить витрати підприємств.

Науковець-дослідник Череп О.В. у своєму доробку-дослідженні показує, що окрім того, що цифрові технології є важливим інструментом для розвитку інноваційних технологій та підвищення якості роботи, вони також

впливають на зв'язок між цифровізацією та рівнем безробіття в країні [40].

– технології продовжуватимуть розвиватися та матимуть ще більший вплив на робочий ландшафт. З'являться нові спеціальності, а великий відсоток наявних навичок буде втрачено назавжди.

Основні навички, які потрібно розвивати:

- креативне мислення,
- аналітичне мислення,
- знання технологій.

– розвиток та популяризація дистанційної та гібридної роботи. Необхідно надати співробітникам можливість гнучких форматів роботи (поєднання різних форматів роботи, віддалена робота, гнучкий графік і т. д.). Це не новина для вітчизняної підприємницької діяльності, але значення цього тренду ставатиме все більш важливим, оскільки це вигідно як працівникам, так і роботодавцям. Однак не для всіх професій є можливість працювати поза стандартним робочим місцем підприємства, тому керівники повинні шукати компроміси, які будуть вигідні як працівникам, так і успіху діяльності підприємства;

– підвищення важливості психологічного здоров'я в робочому середовищі (баланс між роботою та особистим життям, виснаження, стрес, потрясіння тощо). В умовах воєнних дій це надзвичайно важливо, оскільки велика кількість працівників перебувають у низькому морально-психічному стані, що негативно позначається на продуктивності та якості праці. Менеджери повинні приділяти більше уваги розвитку корпоративної культури, орієнтованої на співробітників. Такі культури стають дедалі популярнішими, оскільки вони зміцнюють зв'язок між командою та індивідом, які роблять внесок успіх та процвітання підприємства. Регулярний зворотній зв'язок, визнання заслуг і почуття прихильності допоможуть запобігти вигорянню співробітників і, як наслідок, відтоку кваліфікованих кадрів [12]

- орієнтація на розвиток компетенцій персоналу - інвестиції в

розвиток фахівців, спрямовані на підвищення ефективності роботи та утримання талантів у підприємстві. Це необхідна умова для життєздатності та виживання + DEI (різноманітність, справедливість, інклюзивність). У сучасних умовах підвищення кваліфікації персоналу є одним із найважливіших елементів загального підвищення ефективності агропідприємств. Від того, наскільки рівень професійної підготовки працівників відповідає потребам економічного розвитку, безумовно залежать темпи зростання продуктивності праці, обсяг виробництва і можливості зростання валового внутрішнього продукту. Водночас діяльність, спрямована на розширення та поглиблення професійних знань, умінь і навичок колективу, значно підвищує командний дух і лояльність співробітників до організацій. Для значної кількості висококваліфікованих фахівців можливість професійного розвитку важливіша за зарплату. Часто провідних спеціалістів можна утримати в організаціях лише за рахунок отримання додаткових знань, адже від цього залежить перспектива їх професійного розвитку. Чим краще, стабільніше і злагоженіше працює персонал, тим більші прибутки приносить він для процвітання підприємства. Сьогодні професійна підготовка кадрів є необхідною на кожному підприємстві, незалежно від сфери діяльності та форми власності, і її значення з кожним роком зростатиме [23];

– оренда та аутсорсинг окремих категорій персоналу. У воєнний час важливим завданням кожного підприємства є економія ресурсів, особливо мінімізація витрат на персонал, без зниження якості роботи та конкурентоспроможності.

Гнучкість та інноваційність у сфері управління персоналом дозволить вирішити наступні завдання:

- підвищити рівень адаптації персоналу до змін;
- розвиток потенціалу співробітників є ключовим елементом досягнення бізнес-цілей;
- належна мотивація та оплата праці працівників, що стимулюватиме

їх до досягнення інклюзивних результатів;

- лідерство, здатне згуртувати колектив (inspirational leadership).

Отже, підсумовуючи можна зробити висновки, що у зв'язку із збереженням нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні, процес управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах у майбутньому потребуватиме значних трансформацій та гнучкого підходу. Вирішальною умовою ефективного управління кадровим потенціалом є відповідність керівництва тенденціям управління трудовими ресурсами. Керівництво підприємств має адаптуватися до нових реалій і змінити підхід до HR-функції, врахувати «HR-інтелект» і подивитися на виклики з креативної сторони, з боку інновацій.

3.2. Шляхи вдосконалення управління лояльністю кадрів

На практиці під лояльністю співробітників розуміють тип організаційної поведінки, що визначається рівнем задоволеності роботою та відповідністю особистісних цінностей співробітників цілям розвитку компанії і виявляється у свідомому виконанні своєї роботи на благо підприємства .

Теоретичний аналіз підходів до вивчення змісту та особливостей лояльності працівників до підприємства дозволяє виділити три її основні елементи:

1) поведінковий компонент. Він формується в результаті тривалої роботи в підприємстві і відображає наміри співробітників продовжувати роботу на основі усвідомлення ціни, яку вони «заплатять» за відхід з організації. Поведінкова лояльність проявляється в сумлінному підході кадрів до роботи, докладати максимум зусиль для досягнення цілі розвитку організації, підвищувати професійну кваліфікацію, підвищувати ефективність і результативність роботи, готовності співробітників постійно розвиватися, дотриманні дисципліни за рахунок позитивного ставлення до

підприємства;

2) когнітивний компонент. Він вказує на раціональні мотиви формування лояльності кадрів та визначає ступінь нормативності його поведінки щодо підприємства, а саме: прийняття працівником довгострокових планів, цінностей і пріоритетів свого розвитку; прагнення відповідати корпоративним вимогам і політикам; дотримання звичаїв, традицій підприємств та стандартів обслуговування клієнтів; відповідність власних інтересів і потреб цілям розвитку організацій;

3) афективний компонент. Він характеризує емоційне ставлення працівника до підприємства, що виявляється в його прихильності та відданості роботі; розвиток почуття гордості за підприємство та відданості досягненню її місії; готовність йти на компроміс власними інтересами для досягнення цілей функціонування підприємства; демонстрація чесності по відношенню до підприємства та нетерпимості до порушень колегами правил і норм поведінки.

Таким чином, лояльність визначає очікування співробітників щодо виконання ними діяльності в конкретній організації і безпосередньо проявляється в їх поведінці на роботі.

Значний вплив на формування позитивної лояльності персоналу до підприємства здійснюють наступні фактори як:

- особиста зацікавленість фахівця, що виражається у рівні його задоволеності змістом та характером роботи, винагородою, соціальним забезпеченням, умовами праці, перспективами професійного зростання та самореалізації на робочому місці;

- потенціал лояльності, який визначається особистими цінностями та переконаннями працівників, а також їх здатністю якісно виконувати свої обов'язки. Якщо працівник твердо переконаний, що професіоналізм та старанність не визначають успішність досягнень, а в кар'єрному зростанні ключове значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від нього поведінки,

яка підтверджує зворотне [12];

– існуюча організаційна культура, яка демонструє систему взаємовідносин у колективі та ефективність внутрішніх комунікацій, в тому числі наявність зворотного зв'язку, а також адекватність визнання внеску кожного працівника у розвиток компанії та справедливість оцінки таких досягнень з боку колег і керівників. Саме політика компанії, спрямована на забезпечення «задоволеності працею», сприяє формуванню у працівника відчуття особистої значущості для організації та зміцнює його довіру до дій керівництва і, як наслідок, розвиток лояльності персоналу;

- характер минулого поведінкового досвіду, що охарактеризовує модель відносин, що мала місце на попередньому місці роботи працівника. Якщо він чітко пережив почуття довіри, прихильності та зобов'язань до розвитку компанії, то прояв такого ставлення в новій організації більш імовірний. Якщо рівень лояльності був низьким, доведеться докласти набагато більше зусиль для розвитку лояльності працівника на новому місці роботи [31].

Створення лояльної команди можливе завдяки впровадженню системи заходів з управління лояльністю персоналу у двох ключових сферах діяльності підприємства [14]:

1. Підвищення лояльності діючого персоналу шляхом удосконалення інструментів, що стимулюють ефективну роботу, поліпшення умов праці та управління кар'єрою, зняття психічного навантаження співробітників, розвитку корпоративної культури на основі командоутворення, реалізації грамотної інформаційної політики.

2. Забезпечення лояльності нових співробітників, що передбачає розробку програм їх адаптації до умов праці та особливостей роботи в підприємстві, використання наставницьких і консалтингових технологій.

Таким чином, створивши ефективну систему управління лояльністю співробітників, підприємство може впливати на їх поведінку в необхідному для її розвитку напрямку, впливати на ефективність діяльності, обмежувати

і мінімізувати втрати від плинності кадрів та підвищувати продуктивність праці.

У системі управління персоналом підприємства в умовах змін і оновлення кадрового потенціалу чільне значення має надаватися лояльності персоналу, тобто доброзичливому ставленню до підприємства, заснованому на ціннісних стандартах, прийнятих працівниками і запропоновані самою організацією [40]. Лише віддані своїй справі працівники своєї організації, готові віддати всі свої здібності та сили для досягнення перемоги з конкурентами [41]. Уміння вміло керувати лояльністю співробітників стає в руках сучасного менеджера важливим фактором, який відображається на успіх усього підприємства.

Все більш широке використання сучасних управлінських технологій змушує запроваджувати нові способи економічного мислення та принципово нові підходи до управління трудовим потенціалом, які характеризуються тим, що передбачають реалізацію комплексного підходу до управління. Можемо бачити, що на кожному етапі всі основні підсистеми управління робочим потенціалом реалізуються не послідовно, а паралельно, що зумовлює синергетичний ефект. Тому управління лояльністю персоналу, як один із елементів управління трудовими ресурсами, не повинно обмежуватися лише соціально-психологічними умовами, а вимагає комплексного підходу з урахуванням економічних, фізіологічних та інших аспектів управління [31].

Управління лояльністю персоналу – це процес, який дозволяє організаціям будь-якого спрямування оптимізувати наявні людські ресурси, підвищити ефективність організації за рахунок підвищення якості виконуваної роботи та залучення персоналу до роботи компанії, тобто формування належного ступеня лояльності персоналу [11].

Сучасні підприємства борються з низкою проблем в управлінні лояльністю персоналу. Найбільш важливими є наступні:

- неусвідомлення зв'язку між управлінням лояльністю персоналу та економічною ефективністю підприємства;

- проблемні питання неузгодженості підходів до визначення поняття лояльності співробітників;
- відсутність достатньої інформації служб управління персоналом про систему «управління лояльністю співробітників»;
- відсутність єдиного алгоритму, який сприяє створенню системи управління лояльністю кадрів;
- використання обмеженої системи методів управління лояльністю кадрами;
- використання обмеженої системи методів діагностики рівня лояльності співробітників.

Виходячи з цих проблем, пропонується розглянути наступні шляхи вдосконалення управління лояльністю персоналу сільськогосподарських підприємств. Перш за все, організація будь якого спрямування повинна систематично проводити діагностику лояльності фахівців, в процесі якої визначається ступінь ідентифікації співробітників з підприємством, при цьому найбільше значення мають наступні завдання:

- ✓ виявлення внутрішніх факторів, що визначають формування та розвиток лояльності кадрів підприємства;
- ✓ прогнозування причин, проявів і наслідків нелояльної поведінки працівників (як на етапі відбору, так і під час роботи);
- ✓ вивчення та розмежування лояльних і нелояльних кадрів, їх цілей та мотивів;
- ✓ аналіз та розробка механізмів впливу на лояльність кадрів з боку підприємства.

Далі наступним етапом покращення управління лояльністю персоналу організації є розробка програми формування або розвитку лояльності на основі результатів діагностики. Ця програма являє собою систему соціальних, психологічних та економічних заходів, спрямованих на розвиток персоналу та підвищення рівня його прихильності до підприємства й усунення факторів, які обмежують лояльність.

На рис.3.1. продемонструємо програму розвитку лояльності. Вона пропонує використання ряду методів і підходів, таких як:

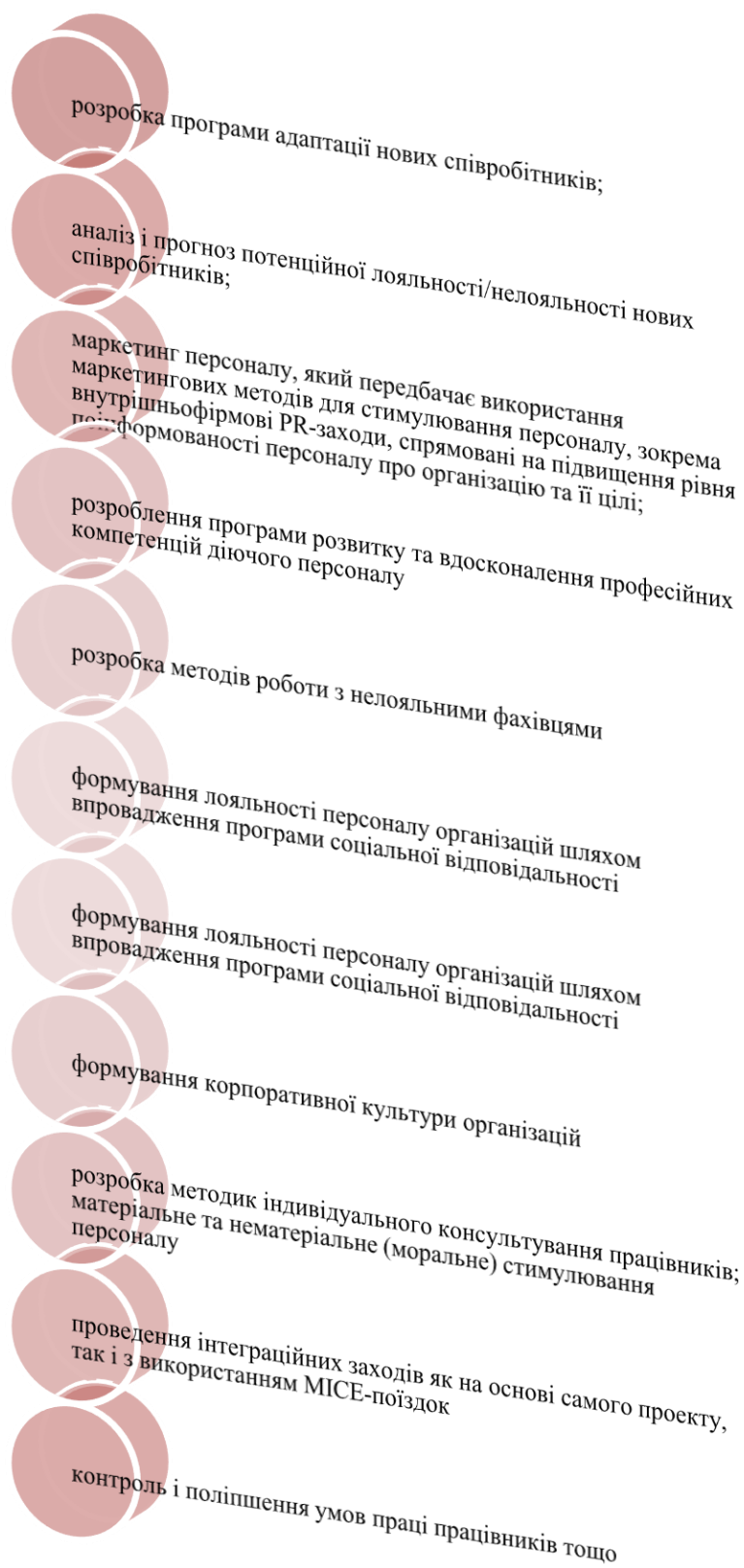


Рис.3.1. Методи та підходи програми розвитку лояльності[14].

Програма підвищення лояльності співробітників, розроблена для конкретної організації, підлягає обов'язковому контролю і тестуванню з використанням економічних, статистичних і соціально-психологічних методів. Окрім того, необхідно враховувати необхідність взаємоадаптації системи управління лояльністю співробітників до загальної системи управління персоналом, а також усієї стратегії розвитку підприємства [27].

Отже, зазначимо, що, сформувавши ефективну систему управління лояльністю кадрів, підприємство може впливати на їх поведінку, що в подальшому вплине на економічні результати діяльності персоналу і, як наслідок, на функціонування всього сільгосппідприємства.

3.3. Вибір кадрової стратегії підприємства

Основою для позитивних змін ефективності роботи на підприємстві, а також підвищення задоволеності й професійно-кваліфікаційного розвитку його працівників є грамотно продумана кадрова стратегія аграрних підприємств.

Для того, щоб фахівець працював ефективно, потрібно створити систему якості, а саме елементами якої можуть бути відбір, навчання, адаптація, контроль, оцінка та стимулювання. Всі елементи системи повинні бути тісно пов'язані між собою, зміни однієї з функцій повинні негайно викликати перетворення в інших частинах системи.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли співробітники і підприємство не визнають цілей і цінностей один одного; мають ситуативні інтереси; розвиток підприємства та персоналу відбувається самостійно, без сторонньої допомоги. Тому важливо, щоб HR-стратегія мала ту ж спрямованість, що й загальна стратегія підприємства.

Розберемо на рисунку 3.2 як цінності підприємств проявляються для вищого керівництва та керівників нижчого та середніх рівнів.

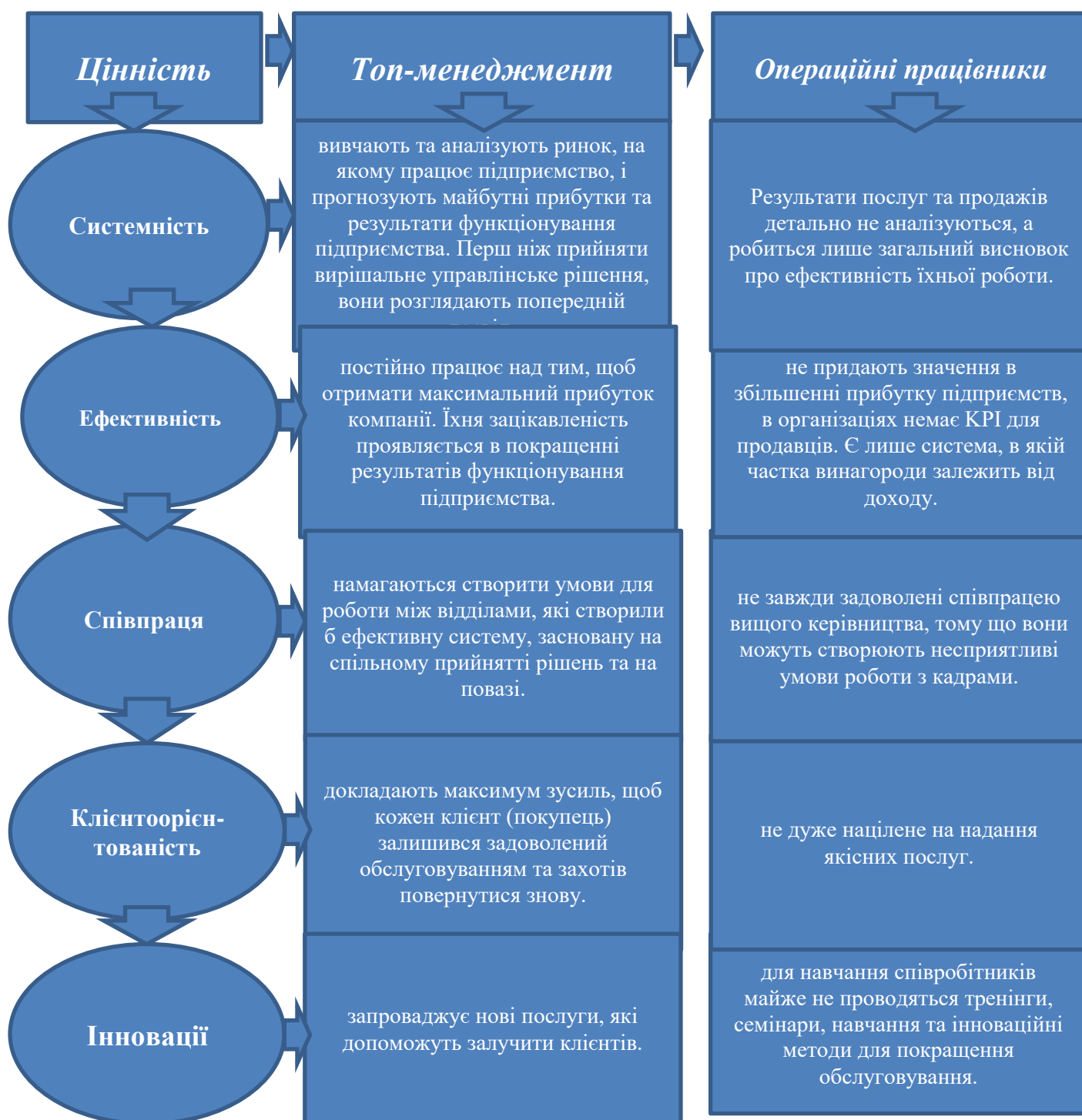


Рис.3.2. Ціннісна характеристика керівників різних управлінських рівнів

Отже, можна підсумувати, що цінності підприємства в основному важливі для топ-менеджменту, хоча й управлінці нижчих рівнів долучаються до усіх поставлених завдань. Враховуючи вищесказане, при

розробці кадрової стратегії варто враховувати цінності підприємства.

Кожне підприємство, яке націлене на розвиток, великі прибутки та звісно на успішне існування, планує свою діяльність не лише на найближчий період, а й на майбутнє. Надзвичайно важливу роль у цьому відіграє певна кадрова стратегія.

Загальна стратегія розвитку підприємств та динаміка економічних показників його функціонування відображають спрямованість організації на розширення своєї діяльності, збільшення її показників, удосконалення різних процесів господарської діяльності, тобто етапу комунікації між підприємством і клієнтом, споживачем, покупцем. Тому кадрова стратегія підприємства також повинна бути спрямована на вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності праці кадрового потенціалу, а й відповідно, збільшенню прибутку.

Нова HR-стратегія підприємства (рисунок 3.3.) повинна бути розділена на наступні етапи:

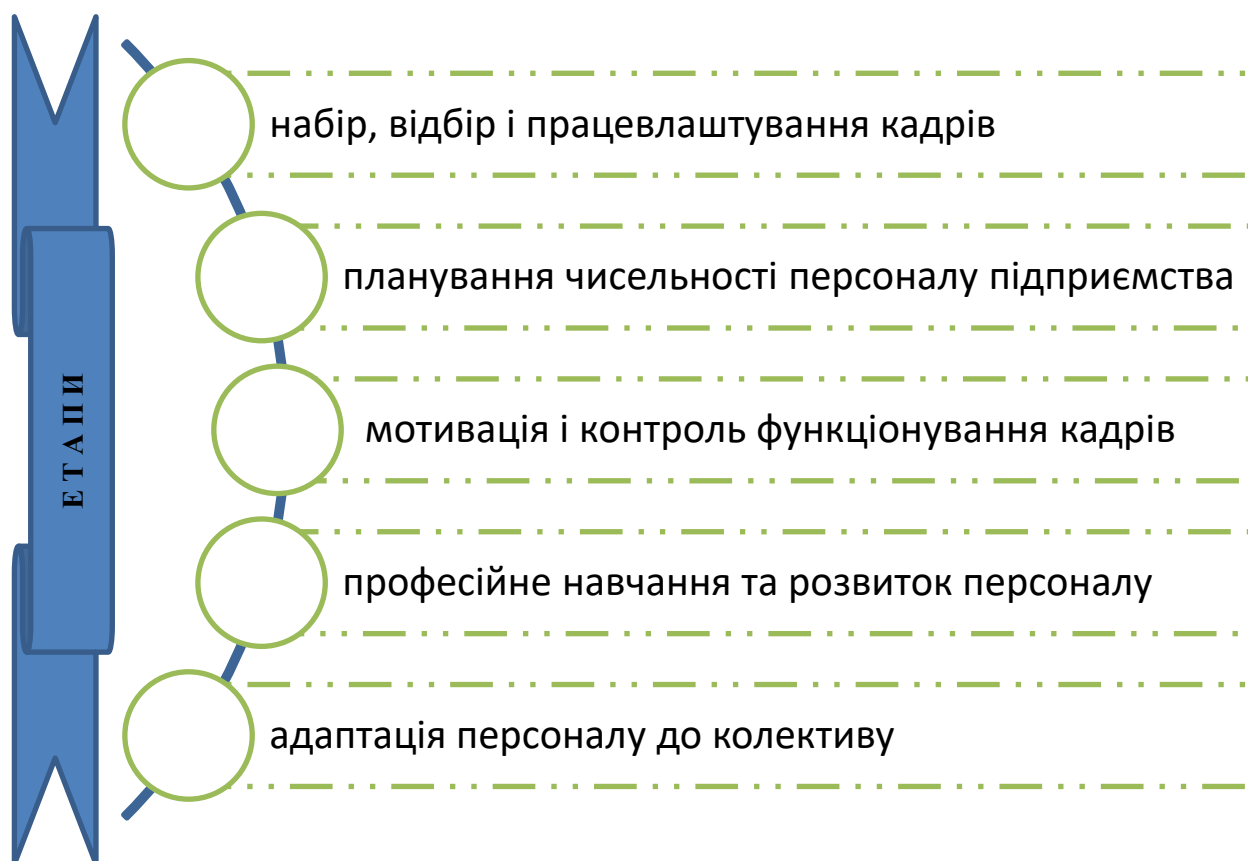


Рис. 3.3. Етапи кадрової стратегія підприємства

Кожен із зазначених блоків має бути підкріплений певною практичною діяльністю, що, у свою чергу, вимагає створення операційних підсистем для кожного етапу. Крім того, запропонована HR-стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативне та методичне забезпечення (обґрунтування), як показано на рисунку 3.4



Рис. 3.4. Пропонована кадрова стратегія

Із зазначених складових найбільш проблемною є навчання персоналу та система мотивації. Необхідно розробити нові заходи щодо цих компонентів.

Запропоновані заходи з навчання персоналу мають підвищити ефективність роботи, а отже, дохід від реалізації товарів.

Безперечно, заробітна плата має відповідати рівню життя, необхідно вдосконалювати моральний (нематеріальний) елемент. А саме, внести такі зміни:

- регулярно організовувати тимбілдинги або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, підвищення рівня спілкування між співробітниками;

- корпоративна (фірмова) іноземна мова (тобто розмовний гурток), яка дозволить співробітникам безкоштовно вивчати та підвищувати кваліфікацію й навички;

- створювати кадрові резерви для керівників середнього та вищого рівнів (наприклад, за результатами атестації);

- запровадити систему спонтанних винагород і бонусів;

- запровадження можливості участі співробітників в інших сферах розвитку організацій, не пов'язаних з їх основними обов'язками.

Корпоративи, особливо спортивні – це найкращий спосіб поєднати роботу та здоров'я, а також підготуватися до складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – наполегливість, силу волі, дисциплінованість та націленість на результат. Спортивна діяльність згуртовує колектив, робить його єдиним, сприяє розвитку професійних знань і навичок, підвищує ефективність праці.

Заняття спортом або інші види діяльності благотворно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Командна робота покращує взаєморозуміння всередині команди за умови, що всі члени команди доброзичливі та позитивно ставляться один до одного. У робочий час ділові питання вирішуються набагато швидше. Причому поліпшуються стосунки не тільки між представниками однієї ланки - по горизонталі, але і по вертикалі - між керівництвом та співробітниками. Завдяки цьому організація праці на підприємствах буде більш якісною та швидше досягнуто поставлених цілей.

Корпоративна іноземна мова є важливим інструментом у розвитку людських ресурсів у кожній організації. Сьогодні неможливо підтримувати низький рівень знання іноземної мови та вести справи з іноземними партнерами. Співробітникам, які знають іноземну мову,

набагато легше представляти свою організацію на міжнародних конференціях, семінарах та інших ділових заходах.

Створення кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінській діяльності, підвищить рівень готовності працівників до змін в організації, їх мотивацію та лояльність, що призведе до зниження плинності кадрів і загальної стабілізації штату. Наявність кадрового резерву дозволяє істотно заощадити фінансові та часові ресурси при наборі, навчанні та пристосуванні ключових співробітників, що є дуже важливим.

До такого резерву можуть бути зараховані лише ті працівники, які успішно пройшли атестацію, показали добрі результати в трудовій діяльності, продемонстрували на практиці вміння та знання, проявили творче мислення.

Після встановлення шляху та правил формування кадрового резерву слід розробити перелік посад та критерії відбору працівників до резерву. Організація може вказати, які саме критерії використовувати для відбору. Критерії можуть бути єдиними для всіх посад, що входять до кадрового резерву, або доповнюватися залежно від посади.

Досить ефективним рішенням у системі мотивації персоналу є спонтанна система винагороди. Така винагорода в першу чергу вплине на співробітника емоційно. Подарунки, вручені співробітникам за особливі досягнення або з нагоди свят, значно підвищують довіру до управлінців та престиж підприємства.

Стимулювання персоналу є обов'язковим елементом ведення будь-якого бізнесу та однією з рушійних сил його діяльності. Вибір відповідного стимулювання спеціалістів прямо пропорційний його успішності та його показникам, тому чим кращими є показники ефективності персоналу, тим більший прибуток організації.

Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та мінливими умовами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим велике

значення має кваліфікація та професіоналізм, який необхідно постійно підвищувати шляхом покращення кваліфікації працівників, а відтак підвищувати ефективність та прибутковість сільськогосподарських підприємств. Тільки в цьому випадку їх робота принесе бажаний результат. Ретельно спланована та цілеспрямована програма навчання є запорукою успішної роботи бізнесу.

Спеціальна підготовка персоналу дозволяє досягти поставленої мети в короткі терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, набуття ними знань, умінь, навичок і майстерності призводить до підвищення ефективності праці.

Навчання має бути спрямоване на поступове формування професійних знань, тобто підвищення професійних навичок. Позитивними рисами підвищення кваліфікації є те, що учасники володіють необхідними навичками на момент навчання, і забирають із тренінгу лише те, що їм необхідно для успішної та ефективної роботи.

Звершення стратегічних та тактичних цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагають вищого рівня професійної підготовки кадрів та спланованої, чітко впорядкованої роботи із навчання персоналу.

Відсутність у працівника знань і навичок, необхідних для ефективного виконання покладених на нього завдань, призводить не тільки до неефективної роботи, але й знижує його задоволеність трудовою діяльністю. Чим гірше фахівець професійно підготовлений до виконання своїх практичних функцій, тим вище рівень його енерговитрат і стресу, пов'язаного з роботою.

Керівництву сільськогосподарських підприємств слід виділяти більше коштів на навчання персоналу, адже інвестиції в персонал – це збільшення доходів підприємства, підвищення якості роботи працівників, згуртування колективу та створення єдиного злагодженого колективу. Разом ці компоненти забезпечують перевагу, щоб перевершити всіх

конкурентів.

Декілька разів на рік або два рази на рік ми пропонуємо відправляти працівників на навчання, підвищувати кваліфікацію в різних сферах діяльності або запрошувати фахівців у цій галузі і організовувати масові заняття для підвищення зацікавленості співробітників в досягненні успіху, а отже, прибутковості сільськогосподарських підприємств.

Ефективне навчання персоналу, крім збільшення прибутку, має ряд інших не менш важливих позитивних наслідків для організацій:

- розкриття потенціалу працівників, згуртування та покращення соціально-психологічного клімату колективу;
- залучення нових співробітників;
- забезпечення безперервності управління;
- посилення прихильності співробітників організації;
- підвищення мотивації;
- формування бажаних моделей поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню цілей організації.

Високий рівень знань про кадровий потенціал є однією із вагомих конкурентних прерогатив. Найбільш трудомістким і водночас найефективнішим вкладенням коштів у розвиток підприємства є правильно організоване навчання та розвиток співробітників. Адже, як відомо, основним ресурсом розвитку бізнесу є персонал, підвищення потенціалу кадрів. Висококваліфіковані співробітники не тільки забезпечують стабільність і ефективність роботи, а й багаторазово підвищують цінність організації.

Навчання персоналу є найважливішим інструментом, завдяки якому управлінський персонал може підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури. Навчання персоналу впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи, спрямовані на

вдосконалення процесу стимулювання та навчання персоналу, що в свою чергу передбачає зниження рівня плинності кадрів, а зокрема створення на досліджуваних підприємствах постійного злагодженого колективу з хорошою психологічною атмосферою.

Отже, розроблена HR-стратегія повинна сприяти:

- ❖ підвищення конкурентних переваг підприємства шляхом створення умов для ефективного використання та розвитку трудового потенціалу, розвитку компетентного та кваліфікованого персоналу;
- ❖ посилення спроможності підприємства протистояти конкуренції на ринку праці та максимально ефективно використовувати свої сильні та слабкі сторони у зовнішньому середовищі;
- ❖ виявлення здатності працівників до інноваційного, творчого розвитку, досягнення не лише цілей підприємства, а й особистої мети працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал – це узагальнююча характеристика здібностей, можливостей та майстерності штатних працівників підприємства, що мають необхідну кваліфікацію, пройшли професійну підготовку і мають спеціальні професійно-кваліфікаційні знання, навички, уміння, досвід роботи і компетенції в певній сфері діяльності, здатних ефективно виконувати свої функціональні обов'язки і давати економічний результат для досягнення цілей підприємства.

2. Розвиток кадрового потенціалу має на меті підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Формування і розвиток кадрового потенціалу в умовах конкурентної боротьби між підприємствами вимагає застосування системного підходу. На розвиток кадрового потенціалу підприємства має значний вплив ряд чинників: зовнішні, внутрішньо-організаційні, індивідуальні. Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними факторами.

3. Кадровий потенціал підприємства – це узагальнююча ознака всіх можливих умінь і навичок працівників, які досягли відповідного рівня кваліфікації, є професійно підготовленими, набули знань, професійного досвіду, умінь і навичок за фахом, і які мають здатність сумлінно виконувати покладені на них функціональні обов'язки і які докладатимуть усіх зусиль для досягнення результату, який відповідає стратегічним цілям організацій.

4. Слід розуміти, що важливість персоналу полягає не в його кількості, а в першу чергу в якісних показниках, чим вище цей показник, тим більше підвищується рівень діяльності підприємства. Для Львівської області характерні способи впливу на управління людськими ресурсами. Суть методів управління полягає в можливості впливати на роботу працівника. Їх

можна поділити на три великі етапи - економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління кадровим потенціалом підприємства.

5. Методологія формування якісної праці персоналу та працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області базується на основних принципах управління кадровим потенціалом – загальні, базисні, оптимізації, формування унікального кадрового потенціалу.

6. Нами проаналізовано кадровий потенціал та його управління в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Область характеризується вигідним географічним розташуванням, що є однією з ключових конкурентних переваг як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів. Сільськогосподарське виробництво лежить в основі економічного функціонування Львівщини. Отож, загальна земельна площа становить 2183,2 тис. га, і розподілена відповідно так: 56,9% зайнято під сільськогосподарськими угіддями переважно з родючими ґрунтами.

7. Спостерігаємо за останній досліджуваний рік зменшення сільськогосподарської продукції, а саме відбулося зменшення виробництва продукції в тваринницькій галузі. Рослинницька галузь на стабільному рівні. Хоча по всій території України простежуємо зменшення продукції сільського господарства, що в рослинницькій, що в тваринницькій галузі, пов'язано це все з становищем, який відбувається в нашій державі.

8. Найбільшу площу сільськогосподарських культур Львівщини займають зернові та зернобобові культури (327 тис. га), а найменшу - займають площу кормові культури і становлять відповідно 65 тис. га у господарствах всіх категорій Львівської області.

9. Нестабільність мотивації працівників щодо робочого часу, яка спостерігається під час виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, безумовно, зумовлює значні зміни в діяльності, тобто

кризовий стан по відношенню до персоналу. Сьогодні сільськогосподарські підприємства особливо страждають від підвищеної плинності кадрів, і це може бути величезною зміною та причиною кризової ситуації, адже вплив факторів зовнішнього середовища, а отже, і внутрішніх чинників є величезним. Варто також зазначити, що специфічним критерієм виникнення кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах є сезонність робіт, що зумовлює нерегулярну участь найманого персоналу в сільськогосподарських роботах протягом року. Це добре помітно в господарствах, що спеціалізуються на рослинництві, де взимку роботи немає, а тому працівники змушені братися за додаткову роботу, а часом і до кардинально інших способів заробітку.

10. Проаналізовано динаміку забезпечення кадрами сільськогосподарські підприємства Львівської області, а також досліджено рівень освіти кадрів у підприємствах та зроблено висновки, що в структурі рівня освіти для всієї категорії працівників найбільшу вагу мають працівники з вищою освітою, рівень якої становить 68,0 %. Якщо проаналізувати за категоріями працівників, то побачимо, що керівники з вищою освітою становлять близько 97,80%. Вищу освіту мають більш, як 70% головних спеціалістів, 61,2% - фахівці, 36% - службовці. Як бачимо, проблеми зі спеціалістами-фахівцями є. Відомо, що від високої якості підготовки спеціалістів залежатиме весь організаційно-виробничий процес, а також ефективність роботи будь-якого підприємства.

11. Проведено SWOT-аналіз диверсифікації виробництва як інструмент проти банкрутства в сільськогосподарських підприємствах.

12. У структурі кадрового потенціалу виділяють особистісно-психологічну, організаційну кваліфікаційну, інтелектуальну та соціальну складові. У роботі проаналізовано детально.

13. Проаналізовано внутрішні складові підприємства із зовнішніми змінними, які критично впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств і вносять свої корективи.

14. Висвітлено сучасні проблеми агропідприємств в управлінській сфері. Запропоновано навички, які необхідно розвивати персоналу, а саме креативне мислення, знання технологій, аналітичне мислення. Гнучкість та інноваційність у сфері управління персоналом дозволить вирішити чільні завдання.

15. Сформувавши ефективну систему управління лояльністю кадрів, підприємство може впливати на їх поведінку, що в подальшому вплине на економічні результати діяльності персоналу і, як наслідок, на функціонування всього сільгосппідприємства.

16. Стимулювання персоналу є обов'язковим елементом ведення будь-якого бізнесу та однією з рушійних сил його діяльності. Вибір відповідного стимулювання спеціалістів прямо пропорційний його успішності та його показникам, тому чим кращими є показники ефективності персоналу, тим більший прибуток організації.

Керівництву сільськогосподарських підприємств слід виділяти більше коштів на навчання персоналу, адже інвестиції в персонал – це збільшення доходів підприємства, підвищення якості роботи працівників, згуртування колективу та створення єдиного злагодженого колективу. Разом ці компоненти забезпечують перевагу, щоб перевершити всіх конкурентів.

17. Запропонована кадрова стратегія включає заходи, спрямовані на вдосконалення процесу стимулювання та навчання персоналу, що в свою чергу передбачає зниження рівня плинності кадрів, а зокрема створення на досліджуваних підприємствах постійного злагодженого колективу з хорошою психологічною атмосферою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shugaev A.A. Social programs in German enterprises. Problems of theory practice of management. 2014. № 3. P. 96–101.
2. Snyder T.D. Digest of Education Statistics 2016. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education, 2021. 736 p.
3. Telyshevska L.I. Vlasenko D.O. Employee motivation in the enterprise personnel management system .Young scientist. 2020. № 7. P. 498– 502.
4. The changing nature and role of vocational education and training in Europe
URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/publications/5569-0>.
5. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
6. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: [навч. посібник]. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
7. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
8. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48-53.
9. Бурлаков О.С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. Modern Economics, 2019. № 14. С. 39—43. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/bur-lakov.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
10. Бурлаков О.С. ІТ-аутсорсинг як інструмент оптимізації діяльності підприємств. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4 [42]. С. 90—93.
11. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному

- бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
12. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
 13. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. 2018.
 14. Вербівська Л.В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 2. С. 68-74.
 15. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. Агросвіт. № 5-6. 2021. с.34-41
 16. Головка А. С. Теоретико–методичний зміст категорій "трудоий потенціал", "кадровий потенціал" та "трудоі ресурси" /А. С. Головка //Вісник Хмельницького національного університету :наук. журнал. – Сер.:Економічні науки. – Хмельницький :Вид– во ХНУ. – 2010. –№ 3. – С.120–128. 2
 17. Григор'єва О. В. Фактори відтворення кадрового потенціалу регіону / О.В. Григор'єва // Ефективна економіка. – 2013. – № 11.
 18. Григор'єв О.А. Концепція менеджменту знань та особливості моделювання системи управління кадровим потенціалом підприємства / О. А. Григор'єв // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.18. – С. 277–282.
 19. Дослідження компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders.
 20. Духницький Б. В. Потенціал розвитку агропродовольчого ринку України. Економіка АПК. 2019. № 11. С. 27–34.

21. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.12.2020).
22. Інвестиційний паспорт Львівщини, 2022 рік
23. Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 6.
24. Корнієнко В.О. Імідж політичного лідера: проблеми формування та практичної реалізації. 2009. С.57
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
26. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор. 2006. 296 с.
27. Лояльність персоналу URL : [http:// vse-pro- robotu/731-loyalnist-personalu](http://vse-pro-robotu/731-loyalnist-personalu)
28. Лупенко Ю. Про продовольчу проблему. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 5.
29. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 28. С. 411– 421.
30. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств . Економічний форум. 2016. № 1. С. 197–203.
31. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблем лояльності персоналу до організації. Проблеми сучасної психології. 2012. № 2. С. 64-71.
32. Сидоренко Т. М. Механізм формування і розвитку кадрового потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. №1. С. 136–139.
14
33. Слинков В.Н. Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації.: КНТ, 2007. 476 с.
34. Статистичний збірник. Сільське господарство України, 2022 рік

35. Трансформація системи HR-менеджмент підприємства / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Тернопіль: ВПЦ "Економічна думка ТНЕУ", 2020. 212 с.
36. Україна має зростати швидше, ніж 4 відсотки на рік. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
37. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник]. К.: КНЕУ. 2003. 316 с.
38. Харун О. А. Фактори впливу на трудовий потенціал промислового підприємства. *Економічний простір* 117. 2017. С. 225-236.
39. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>
40. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>
41. Черненко С.А. Основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 3. С. 38-42.
42. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С. 302-305.

