

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

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Бакалавр»

на тему: «Управління формуванням кадрового потенціалу у приватному підприємстві «Приватній агроторговій фірмі «*****» Львівського району Львівської області».

Виконав: студент групи Мо-41
Спеціальності: 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Школяр Руслан Юрійович
(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., в.о. доц. Федик О.В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студента
Школяра Руслана Юрійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи : «**Управління формуванням кадрового потенціалу у приватному підприємстві «Приватній агроторговій фірмі «*****» Львівського району Львівської області».**

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

Затверджено наказом по університету від 30 грудня 2022 р. № 453 / к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 12.06.2023

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління

1.2.Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських

Підприємств

1.3.Методика дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП ПАФ «***»**

2.1.Аналіз економічного потенціалу досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз управління формуванням кадрового потенціалу на ПП «ПАФ «*****»

2.3.Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом на ПП «ПАФ «*****»

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВ

3.1. Перспективи формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки

3.2 Управління розвитком кадрового потенціалу

сільськогосподарських підприємств

3.3. Формування стратегії управління кадровим потенціалом

сільськогосподарських підприємств

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 30.12.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).	30.12.22 – 24.02.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.02.23 – 06.03.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	07.03.23 – 03.05.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	04.05.23 – 13.05.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	13.05.23 – 12.06.23

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _к.е.н., в.о. доцента _____ Федик О.В. _____
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.48 (477)

Кваліфікаційної роботи: 62 с. текстової частини, 18 рисунків, 17 таблиць, 54 літературних джерела.

«Управління формуванням кадрового потенціалу у приватному підприємстві «Приватній агроторговій фірмі «***» Львівського району Львівської області». Школяр Р. Ю.** – Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2023.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, висновки і пропозиції, бібліографічний список.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи управління кадровим потенціалом на сільськогосподарських підприємствах.

В другому розділі подається оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства ПП «ПАФ «*****», проведено аналіз управління формуванням кадрового потенціалу.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу зроблено відповідні висновки та надано пропозиції.

Анотація

Розглядаються науково-теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління формуванням кадрового потенціалу, подається загальна характеристика об'єкта дослідження, проводиться аналіз формування кадрового потенціалу на підприємстві.

Пропонуються напрями розвитку концепції логістики в управлінні персоналом, що полягає в цілеспрямованому впливі на вдосконалення логістичного кадрового сервісу. Розглядається можливість інвестування у мотивацію працівників як нового напрямку інвестиційної діяльності.

Впровадження у практику внесених пропозицій сприятиме управлінню формуванням кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, логістика, трудові ресурси, інновації, інвестиції, діджиталізація.

Summary

The scientific-theoretical, methodological and applied aspects of managing the formation of personnel potential are considered, the general characteristics of the research object are presented, and the analysis of the formation of personnel potential at the enterprise is carried out.

Directions for the development of the concept of logistics in personnel management are proposed, which consists in a targeted influence on the improvement of the logistics personnel service. The possibility of investing in employee motivation as a new direction of investment activity is considered.

The implementation of the proposed proposals into practice will contribute to the management of the formation of the personnel potential of the agricultural enterprise.

Keywords: personnel potential, logistics, labor resources, innovations, investments, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління	10
1.2. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських Підприємств	16
1.3. Методика дослідження.	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ПАФ «*****»	27
2.1. Аналіз економічного потенціалу досліджуваного сільськогосподарського підприємства	27
2.2. Аналіз управління формуванням кадрового потенціалу на ПП «ПАФ «*****»	34
2.3. Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом на ПП «ПАФ «*****»	40
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВ	46
3.1. Перспективи формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки	46
3.2. Управління розвитком кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств	52
3.3. Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

Актуальність теми полягає в необхідності змін у кадровій політиці країни, соціально-трудовах відносинах функціонування сільськогосподарських підприємств, що спричинені прискореними глобалізаційними та інноваційними процесами, науково-технічним та інформаційним прогресом. Це також призводить до необхідності змін в управлінні підприємствами та збільшення вимог до працівників, що створює потребу у висококваліфікованих фахівцях.

Управління кадровим потенціалом підприємств характеризується мінливістю та фрагментарністю практичних підходів, відсутністю послідовності процедур та конкретних методів, а також недостатнім застосуванням сучасних технологій управління кадровим потенціалом.

Один із найважливіших факторів успішності підприємства - це управління формуванням кадрового потенціалу, яке передбачає створення можливостей для розвитку та покращення компетенцій працівників. В цьому контексті стає актуальним перегляд науково-теоретичних положень та практичних аспектів управління кадровим потенціалом підприємства.

Дослідники, такі як М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек, зробили значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних із системою управління кадровим потенціалом. Українські науковці, зокрема Ж. Балабанюк, В. Безсмертна, Т. Білорус, І. Бузька, Н. Верхоглядова, О. Гайдамака, Л. Гармідер, О. Герасименко, М. Голованя, О. Грішнова, В. Гриньова, Г. Закаблук, О. Ільїна, В. Крисько, В. Павлова, О. Ястремська та інші, також особливу увагу приділяли дослідженню управління кадровим потенціалом.

Однак питання, пов'язані з управлінням формування кадрового потенціалу, потребують подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розгляді теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління формуванням кадрового потенціалу підприємства на прикладі ПП «ПАФ «*****»». Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

1. Дослідження розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління.
2. Виявлення взаємозв'язку між структурними елементами кадрового потенціалу та компетенціями працівників.
3. Аналіз економічного потенціалу досліджуваного підприємства.
4. Діагностика стану кадрового забезпечення як передумови для управління формуванням кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.
5. Моделювання напрямів формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки.
6. Побудова функціональних моделей оцінювання впливу ефективності праці на фінансовий результат досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням кадрового потенціалу ПП «ПАФ «*****»». Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління формуванням кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження, використані в кваліфікаційній роботі, базуються на загальнонаукових принципах, прийомах наукового дослідження. Дослідження ґрунтується на застосуванні різноманітних методів, які включають: абстрактно-логічний метод: для узагальнення теоретичних положень та формулювання висновків; метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення: для огляду зарубіжних та вітчизняних моделей узагальнення переліку компетенцій працівників та встановлення концептуальних положень управління кадровим потенціалом підприємства; метод порівняння: для розуміння відмінностей між різними підходами до визначення сутності понять "кадри" та "кадровий потенціал", а також дослідження структури кадрового потенціалу; діалектичний метод: для виявлення взаємозв'язків між структурними елементами кадрового потенціалу та компетенціями працівників; економіко-статистичний аналіз: для кількісного та якісного аналізу стану кадрового забезпечення та фінансових результатів; експертний метод: для оцінювання кадрового потенціалу.

Інформаційну основу дослідження складають різні джерела і документи, такі як законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна статистична інформація та дані надані Державною службою статистики України, Головним управлінням статистики у Львівській області, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, тематичні збірники і довідники, матеріали науково-практичних конференцій, журнали та інші періодичні видання, а також статистична звітність ПП «ПАФ «*****»».

Отримані результати дослідження мають практичне значення. Впровадження у практику внесених пропозицій сприятиме управлінню формуванням кадрового потенціалу досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадровий потенціал підприємства як об'єкт управління

Трансформації соціально-економічних систем, соціально-трудоких відносин, характеру і змісту праці, спричинені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, вимагають змін в кадровій політиці підприємств і впливають на вимоги до працівників. Проблеми переорієнтації управління кадрами, забезпечення висококваліфікованими працівниками та розвитку кадрового потенціалу підприємств стають все більш актуальними.

Ефективне функціонування підприємств і їх конкурентоспроможність залежать від багатьох факторів, і одним з них є людський фактор. Кадровий потенціал є основною складовою частиною потенціалу підприємства, оскільки він забезпечує взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем і узгоджену діяльність всіх підрозділів усередині. Кадровий потенціал поєднує професійні і особистісні якості, а також можливості працівників, які можуть бути використані для вирішення завдань та досягнення поставлених цілей. Розуміння важливості кадрового потенціалу для розвитку підприємства має визначальний вплив на його результати [5].

Пропонуємо почати дослідження категорії "кадровий потенціал" з аналізу поняття "потенціал". Сучасна наукова література містить різні аспекти та підходи до визначення сутності цього поняття [6, С. 10-18]. Зазвичай термін "потенціал" ототожнюється з терміном "ресурси" і розглядається як кількісні показники ресурсу та їх потенційні характеристики, які необхідно використовувати для досягнення цілей. Таке визначення запропоноване, наприклад, Россохою В. В. [36, с. 36]. Інший підхід до розуміння поняття "потенціал" пов'язує його зі здібностями та можливостями особистості. Дослідник Акулов М.Г. відносить до

поняття "потенціал" цілі, прагнення та ідеали людини, наголошуючи на активності самої особистості як умови переходу від потенційного до актуального [1, с. 124]. Також цікава думка Долішнього М.І., який підкреслює потенціал окремої людини і співвідносить його з можливостями в майбутньому досягнути своїх цілей та реалізувати свої інтереси [16, с. 86-92].

Після аналізу підходів до визначення поняття "потенціал" виявлено недолік, пов'язаний з ототожненням потенціалу з ресурсами або можливостями. Погоджуємось з науковцями щодо трактування "потенціалу" як системи ресурсів особистості, яка здатна до саморозвитку і включає в себе здібності та необхідні можливості для досягнення мети [17].

На наступному етапі дослідження категорії "кадровий потенціал" важливо розглянути поняття "кадри" та відрізнити його від загальноживаних економічних категорій "персонал" та "робоча сила". Деякі автори в сучасних економічних джерелах ототожнюють "кадри" і "персонал", який розглядається як форма людського капіталу і характеризує конкретну кількість працівників з певною працездатністю, які використовують її у своїй трудовій діяльності. Ми підтримуємо твердження інших вчених, які розрізняють ці поняття.

За поглядом Шегди А. В., "кадри" означають штатний склад працівників підприємства, тоді як "персонал" включає кваліфікованих і некваліфікованих робітників. Інші науковці визначають "кадри" як зайнятих працівників підприємства, а "персонал" тлумачать як весь особовий склад або певну групу працівників, що може бути визначена за професійними або іншими ознаками [46].

У тлумачному словнику української мови "кадри" визначаються як основний склад працівників підприємства та потенційних кандидатів на заміщення робочих місць. Деякі автори вважають, що "персонал" охоплює постійних та тимчасових працівників, які мають різний рівень кваліфікації, тоді як "кадри" вказують на постійних працівників і акцентують на їхній постійності

та кваліфікації. На наш погляд, дещо вужче значення "кадри" порівняно з "персоналом".

Також залежно від контексту ототожнюють "кадри" з підприємством, галуззю, регіоном або країною, що залежить від оточуючого середовища. У нашому дослідженні важливо вказати, що поняття "кадри" включає в себе штатний склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, на відміну від "трудових ресурсів", які охоплюють усе працездатне населення країни, включаючи як зайнятих, так і потенційних працівників.

Розрізняють поняття "робоча сила" та "кадри". "Робоча сила" визначається як сукупність фізичних та духовних якостей, загальна здатність до продуктивної праці, що спрямована на виробництво матеріальних, духовних та інших благ.

Так, поняття "кадри" охоплює штатних працівників, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички та досвід роботи в обраній сфері діяльності. Воно включає не лише загальні характеристики та здатності до праці, але й акцентує на кваліфікації та професіоналізмі працівників.

У контексті дослідження доцільно використовувати поняття "кадри" для характеристики постійного складу працівників, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички, досвід роботи та укладають трудові відносини з підприємством.

Також виникає потреба у роз'ясненні сутності поняття "кадрового потенціалу" як визначального людського фактора для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Перед визначенням сутності "кадрового потенціалу" необхідно відрізнити його від поняття "трудовий потенціал".

Трудовий потенціал, згідно з трактуванням вітчизняних науковців, охоплює не лише працездатне населення, але й інші категорії, таких як діти та пенсіонери, які можуть мати певний вплив на трудову сферу суспільства. Водночас, кадровий потенціал спрямований на виявлення здібностей, професійно-кваліфікаційних навичок, вмінь та можливостей працівників, що необхідні для ефективної та результативної діяльності організації.

Хоча визначення поняття "кадровий потенціал" можуть бути різними, загальна ідея полягає в тому, що це внутрішній резерв або потенціал організації, пов'язаний зі здібностями, навичками та потенціалом працівників, необхідних для досягнення мети та успіху організації.

Управління кадровим потенціалом підприємства включає різноманітні етапи та складові, які спрямовані на формування, розвиток і збереження знань, навичок і умінь працівників з метою досягнення цілей організації. До основних етапів управління кадровим потенціалом можна віднести [48]:

1. Кадрове планування - визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства.
2. Набір персоналу - пошук і залучення кваліфікованих кандидатів для вакансій.
3. Відбір персоналу - оцінка кандидатів і вибір найбільш відповідних для конкретних посад.
4. Профорієнтація і адаптація персоналу - організація процесу ознайомлення нових працівників з організацією та їхньою посадою.
5. Навчання і розвиток персоналу - забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників.
6. Оцінка трудової діяльності персоналу - систематична оцінка продуктивності та внеску працівників для забезпечення зв'язку з мотивацією та розвитком кар'єри.
7. Ротація - зміна посад та обов'язків між працівниками з метою розвитку їхніх компетенцій та отримання різноманітного досвіду.
8. Мотивація - стимулювання та підтримка працівників для досягнення високої продуктивності та залученості до роботи.
9. Службова логістика та управління діловою кар'єрою - кар'єрний розвиток працівників шляхом надання можливостей для професійного росту, просування по службі, отримання більш відповідальних посад або управлінських позицій.

Крім того, управління кадровим потенціалом також включає інші аспекти, такі як:

- компенсації та пільги: розробка та впровадження системи винагород, включаючи заробітну плату, бонуси, пільги та інші форми компенсації, які задовольняють потреби та мотивують працівників.
- праця і трудові відносини: створення сприятливого трудового середовища, встановлення ефективної комунікації та співпраці між різними рівнями управління та працівниками.
- безпека праці та здоров'я працівників: забезпечення безпечних та здорових умов праці, включаючи дотримання норм та правил щодо охорони праці, профілактику травматизму та професійних захворювань.

Управління кадровим потенціалом спрямоване на максимізацію потенціалу працівників, їхнього розвитку та використання у найкращий спосіб для досягнення стратегічних цілей організації. Це вимагає систематичного планування, організаційних зусиль та впровадження відповідних стратегій і тактики у сфері управління персоналом (рис. 1.1).

Система управління кадровим потенціалом підприємства може містити такі елементи [54]:

1. Визначення стратегічних цілей та політик управління персоналом.
2. Оцінка поточного стану кадрового потенціалу, ідентифікація потреб у робочій силі, аналіз компетенцій та навичок працівників.
3. Розробка та впровадження програм навчання та розвитку працівників з метою підвищення їхніх знань, навичок та професійної компетентності.
4. Розробка та застосування системи мотивації працівників, включаючи фінансову та нематеріальну стимуляцію, щоб підтримувати їхню мотивацію та задоволеність роботою.
5. Встановлення системи контролю та оцінки продуктивності працівників, щоб визначити їхні досягнення та потреби в підтримці.

6. Надання можливостей для професійного зростання, просування по службі та розвитку кар'єри працівників.
7. Розробка та впровадження стратегій збереження талановитих працівників, створення сприятливого робочого середовища та підтримка балансу роботи та відпочинку.

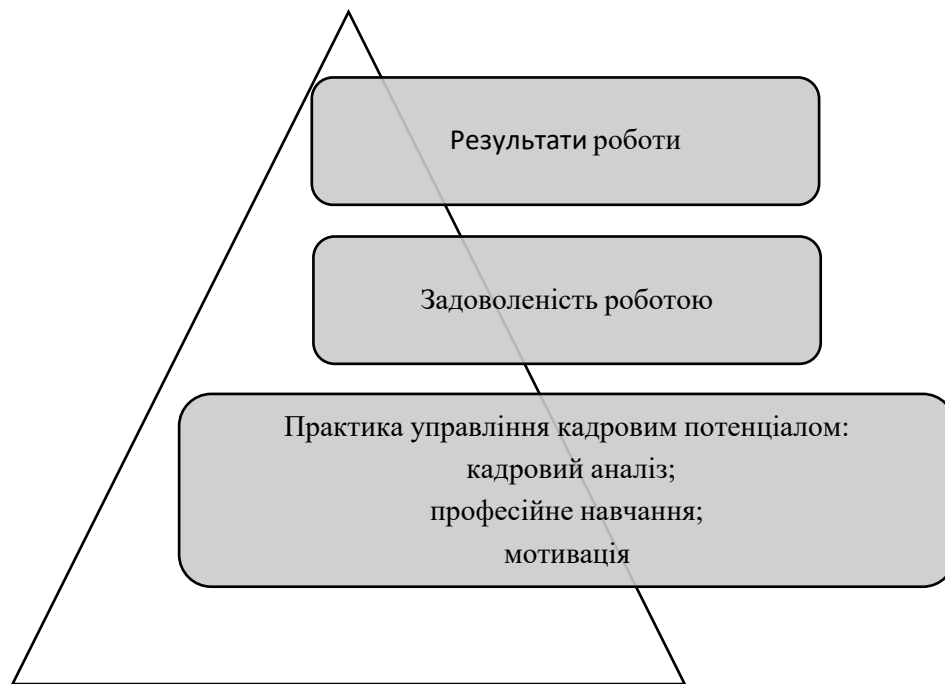


Рис. 1.1. Взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи [54]

Мета і цілі підприємств зазвичай полягають у досягненні економічних, науково-технічних, виробничо-комерційних або соціальних результатів. Система управління підприємством призначена для досягнення поставлених цілей, а також сприяє реалізації завдань підприємства в цілому. Згідно з дослідженнями іноземних вчених, система управління необхідна для дотримання організаційної політики, процедур і процесів, а також спрямована на постійне вдосконалення підприємства. Наковці стверджують, що система управління формування кадрового потенціалу повинна відповідати етапу розвитку підприємства, його місії та функціонуванню, а також враховувати особливості внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення результатів.

Управління кадровим потенціалом підприємства спрямоване на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу. Це включає в себе впливи, методи і процеси, які сприяють формуванню, використанню, оцінюванню та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для досягнення ефективної діяльності підприємства. Застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом дозволяє визначити, яким чином і як досягти цих завдань. Використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом сприяє створенню неупередженої і об'єктивної кадрової політики для практичної реалізації загальної мети та цілей підприємства.

Розробка стратегії управління кадровим потенціалом спрямована на виявлення потенційних можливостей працівників, формування, збільшення та розвиток їх компетенцій шляхом застосування стратегічних та тактичних заходів. Використання такого підходу управління кадровим потенціалом сприятиме реалізації, використанню та розвитку потенціалу окремих працівників і трудового колективу в цілому.

Таким чином, успішна розробка і реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств залежить від якісних характеристик персоналу. Тому механізм управління кадровим потенціалом повинен бути адаптивним до змін в структурі підприємства, організації операційної взаємодії між працівниками, а також враховувати зміну характеру роботи і сприяти формуванню професійних компетентностей. Крім того, важливо здійснювати ротацию працівників не тільки в межах окремих підрозділів, але і між ними.

1.2. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

Формування кадрового потенціалу є критично важливим етапом у вдосконаленні управління організацією, особливо в сільському господарстві, де

цей процес стає ще більш складним і вимагає особливої уваги. Існує кілька причин, які пояснюють складність і важливість цього процесу.

По-перше, формування кадрового потенціалу є багатовекторним процесом, оскільки включає в себе різні технології і складні процедури. Зокрема, визначення потреби в робочій силі, планування трудових ресурсів, добір та розстановку персоналу, розробку системи оплати і мотивації праці, професійну орієнтацію, адаптацію і навчання персоналу, оцінювання результатів працівників.

По-друге, багато складових управління персоналом не мають стандартних процедур, оскільки вони залежать від соціальної взаємодії між учасниками процесу. Це ускладнює стандартизацію і уніфікацію процедур формування кадрового потенціалу сфери агробізнесу.

По-третє, соціально-економічні особливості сільського господарства, роблять процес управління персоналом надзвичайно складним завданням.

Одним з важливих напрямків досліджень щодо поліпшення формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств є формалізація процедур добору та оцінки персоналу, а також диференціація підходів в залежності від посад та очікувань працівника. Такий підхід сприятиме стандартизації процесу добору і оцінки персоналу, що дозволить забезпечити більш об'єктивну і ефективну оцінку кандидатів на різні посади. Формалізація добору і оцінки персоналу може включати розробку чітких критеріїв відбору, стандартизованих методів оцінки та використання спеціалізованих інструментів, таких як тести, інтерв'ю, оцінювальні центри тощо. Наприклад, для вищих посад можуть вимагатись строгі критерії і більш глибокий аналіз компетенцій кандидатів, в той час як для посад робітників можуть застосовуватись більш прості методи відбору.

Потреба в кваліфікованих кадрах в аграрному секторі є надзвичайно актуальною, оскільки вони є вирішальним фактором у досягненні високої ефективності господарювання. Освітній рівень зайнятих у сільському

господарстві Львівської області є найнижчим порівняно з іншими секторами економіки. Частка працівників з неповною та базовою вищою освітою в сільському господарстві є найменшою серед усіх секторів економіки і вдвічі меншою, ніж середній показник по області. Частка працівників з повною вищою освітою також є найнижчою серед усіх секторів економіки і значно меншою за середнє значення по області (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Розподіл найманих працівників за видами економічної діяльності у Львівській області, 2022 р.

Вид економічної діяльності	Кількість працівників, штатних осіб	З них мають вищу освіту за освітніми рівнями			
		- неповна та базова вища		- повна вища	
		ос.	%	ос.	%
Всього	455783	113935,8	25,0	91612,4	20,1
- сільське господарство, мисливство та лісове господарство	9565	1214,8	12,7	956,5	10,0
- фінансова діяльність	7302	2504,6	34,3	3512,3	48,1
- державне управління	20262	6645,9	32,8	10151,3	50,1
- освіта	81683	16745,0	20,5	38799,4	47,5
- промисловість	115814	23626,1	20,4	1181,3	10,2

*ГУСЛЮ

Варто зазначити, що хоча освітній рівень працівників у сільському господарстві залишається низьким, але спостерігається тенденція до покращення цих показників з часом. Таке покращення може бути наслідком збільшення уваги до розвитку кадрового потенціалу, підвищення рівня освіти та навчання фахівців у галузі сільського господарства [27, С.174-18].

До основних підходів при побудові процесу підбору працівників у сільському господарстві можна віднести [24]:

1. Фаховий підхід. Цей підхід передбачає оцінку кваліфікації та професійної підготовки кандидатів на певну посаду. Він базується на вимогах конкретної робочої посади, а також на знаннях, навичках і досвіді,

необхідних для виконання завдань у даній сфері сільського господарства. Цей підхід зазвичай використовується для підбору фахівців зі спеціалізованою освітою або досвідом у галузі сільськогосподарського виробництва.

2. Компетентнісний підхід. Цей підхід зосереджений на оцінці ключових компетенцій кандидатів, які є важливими для успішної роботи в аграрному секторі. Він враховує не лише професійні знання, але й м'які навички, такі як комунікаційні навички, лідерство, адаптивність і робота в команді. Цей підхід акцентується на потенціалі кандидата та його здатності навчатися та пристосовуватися до змін у галузі сільського господарства (рис. 1.2).

Обидва підходи мають свої переваги і можуть використовуватись в залежності від конкретних потреб і умов функціонування агропідприємства. Важливою передумовою до побудови процесу підбору та оцінки персоналу є науковий підхід, що допоможе забезпечити ефективне формування кадрового потенціалу у сільському господарстві. Науковці виділяють критеріальний та інтуїтивний підходи до побудови процесу добору кадрів (рис. 1.3).

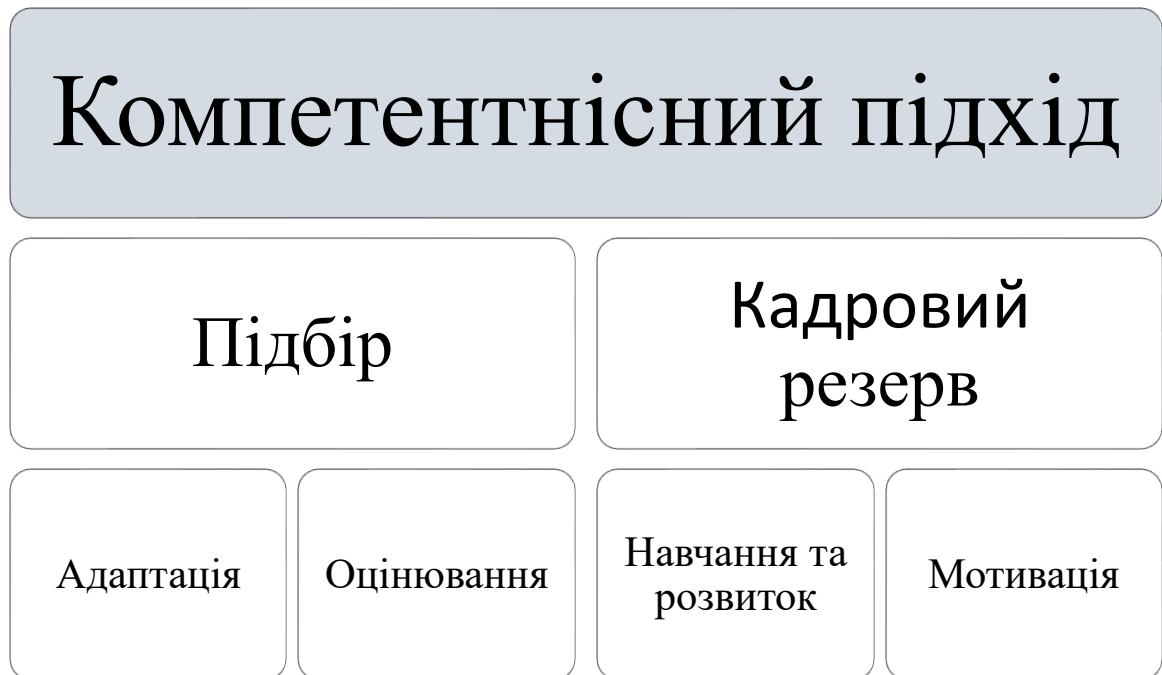


Рис. 1.2. Сфера застосування компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом

Критеріальний підхід до добору і оцінки персоналу дійсно може бути важливим і раціональним підходом до прийняття управлінських рішень. Використання чітких критеріїв і метрик оцінки може забезпечити більш об'єктивний і систематичний підхід до відбору та оцінки кандидатів на роботу. Критеріальний підхід дозволяє оцінити кандидатів на основі конкретних вимог та стандартів, що визначені для даної посади. Це дозволяє знизити суб'єктивність та упередженість при відборі персоналу і забезпечити більш об'єктивний результат. Однак, вважати критеріальний підхід єдиним основним підходом до цього процесу може бути дещо обмеженою точкою зору [27].

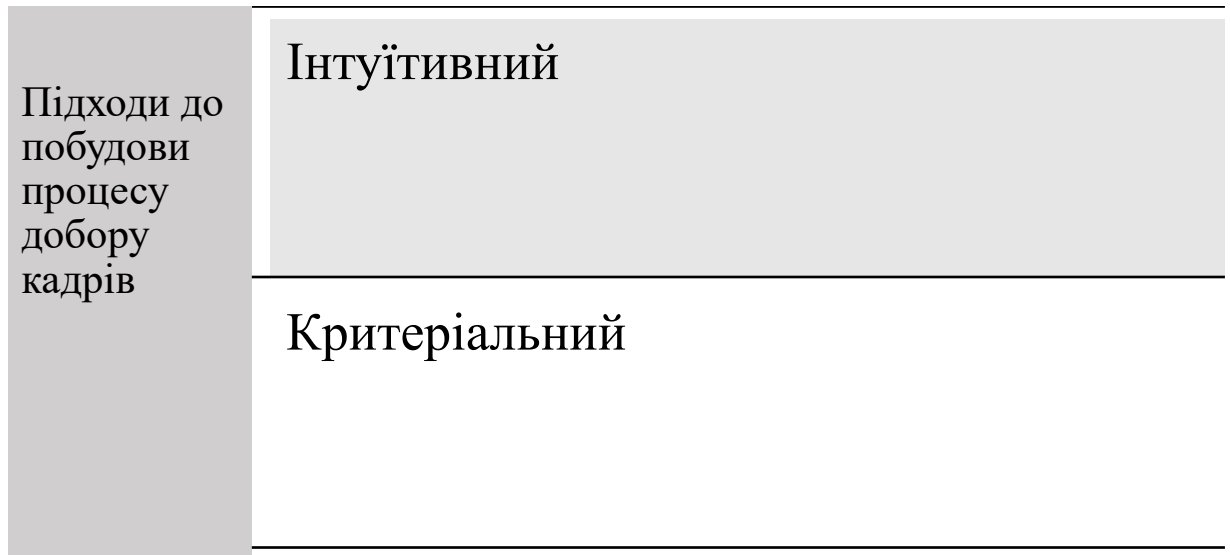


Рис.1.3. Підходи до побудови процесу підбору персоналу [27].

Інтуїтивний підхід, базується на досвіді та інтуїції управлінців, також може мати свою цінність. Соціальна складова людини, її міжособистісні навички та інші фактори, які можуть бути важливими для формалізації критеріями, можуть стати передумовою ефективної діяльності організації. Тому виключати інтуїтивний підхід повністю може бути недоцільним.

Зважаючи на це, комбінування інтуїтивного і критеріального підходів може бути корисним. Одним із способів досягнення цього поєднання є використання моделей компетенцій. Ці моделі оцінюють не лише технічні навички кандидатів,

але й їх професійно значимі якості та особистісні риси. Застосування таких моделей може допомогти більш об'єктивно оцінити кандидатів та підвищити ефективність процесу підбору персоналу.

Адаптація моделей компетенцій до національних умов та особливостей ринку праці є важливим кроком. Розуміння національного менталітету, культурних аспектів та особливостей сільського господарства може допомогти розробити адекватну модель компетенцій, яка буде відповідати потребам організації. Наприклад, у сільському господарстві можуть бути важливі особливості, пов'язані з роботою на відкритому повітрі, фізичною витривалістю та знаннями сільськогосподарських процесів.

При адаптації моделей компетенцій до умов ведення бізнесу слід звернути увагу на такі аспекти [16, С.86-94]:

1. Ринок праці може мати свої специфічні вимоги та очікування. Наприклад, у сільському господарстві може бути необхідний досвід в області сільськогосподарських технологій, розуміння ринкових умов і технічних аспектів сільського господарства. Адаптація моделей компетенцій до таких вимог може забезпечити ефективніший добір персоналу.
2. Урахування рівня розвитку ринку праці впливає на доступність та різноманітність кадрів. У сільському господарстві, де можуть бути обмежені можливості навчання та розвитку, важливо враховувати ці обмеження при формулюванні вимог до компетенцій.

Розробка моделей компетенцій для добору та оцінки персоналу дійсно є важливим аспектом управління кадрами. Критерії, які використовуються в моделях компетенцій, можуть бути розділені на дві основні групи: критерії, які оцінюють відповідність персоналу вимогам організації, і критерії, які визначають потенційні можливості розвитку компетенцій.

Критерії, пов'язані з вимогами організації, відображають необхідні якості та навички, які персонал повинен мати для ефективної роботи в конкретній організації. Ці критерії можуть включати розумові здібності, професіоналізм,

ставлення до праці, соціальні ролі та статус, ставлення до оточуючих, фізичні характеристики та стан здоров'я. Врахування цих критеріїв допомагає забезпечити відповідність персоналу вимогам організації і сприяє успішному функціонуванню організації.

Критерії, пов'язані з розвитком компетенцій, орієнтовані на визначення потенційних можливостей співробітників для розвитку та зростання. Ці критерії виявляють потенціал персоналу для навчання, адаптації до змін та розвитку нових навичок і вмінь. Врахування цих критеріїв допомагає організації ідентифікувати співробітників з потенціалом для просування по кар'єрній драбині та розвитку внутрішніх талантів.

У багатьох зарубіжних компаніях моделі компетенцій зазвичай розробляються вищим керівництвом організації. Однак, у зв'язку зі специфікою сільськогосподарських підприємств в Україні та рівнем кваліфікації працівників, зайнятих у сільському господарстві, ці підприємства можуть скористатись послугами відповідних організацій для розробки моделей компетенцій та забезпечення функцій добору і відбору кадрів.

Важливим аспектом застосування моделей компетенцій є необхідність постійного їх вдосконалення. Підприємства, у процесі свого розвитку, змінюють вимоги до потенційних та наявних співробітників, тому моделі компетенцій потрібно періодично переглядати і адаптувати відповідно до нових потреб організації.

Це особливо важливо у сільському господарстві, де працівники виконують різноманітні завдання і мають специфічні професійні вимоги. Розміри сільськогосподарських підприємств в Україні можуть бути різними, а рівень кваліфікації працівників може варіюватись. Тому використання послуг спеціалізованих організацій, які мають експертизу в розробці моделей компетенцій і проведенні добору персоналу, може бути доцільним.

Крім того, постійне вдосконалення моделей компетенцій є необхідним, оскільки організації зазнають змін у вимогах до своїх співробітників. Швидкі

технологічні зміни, зміни в ринкових умовах та зростання конкуренції можуть вимагати нових компетенцій у персоналу. Перегляд та оновлення моделей компетенцій допоможуть підприємствам відповідати вимогам ринку, пристосовуватися до змін та забезпечувати ефективне управління кадрами.

Узгодження моделей компетенцій зі специфічними потребами сільськогосподарських підприємств і регулярний аналіз їх ефективності дозволять відповідати на зміни в галузі та забезпечувати вищу якість добору, оцінки та розвитку персоналу.

1.3. Методика дослідження

Під методикою дослідження розуміють засіб пізнання предмету, що вивчається. Один з основних наукових методів, які застосовуються для дослідження природи, суспільства та суспільного виробництва, - це діалектичний метод. Діалектика не заміняє спеціальні методи науки, а становить їх методологічну основу і інструмент пізнання. Вона дозволяє розглядати явища не в статичному стані, а в контексті їх розвитку, у взаємозв'язку та взаємодії, у процесі перетворення кількісних змін в якісні, враховуючи єдність і боротьбу суперечностей, боротьбу нового зі старим.

У цьому дослідженні системний підхід є теоретичною та методичною основою для вивчення фундаментальних положень економічної науки, що стосуються формування та удосконалення управління кадровим потенціалом досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення мети дослідження використовувалися різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу і синтезу був застосований для визначення сутності проблем формування системи управління кадровим потенціалом досліджуваного сільськогосподарського підприємства і обґрунтування шляхів їх вирішення з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів. Наукова абстракція, індукція та дедукція використовувались для

систематизації та узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду у розвитку кадрового потенціалу.

Для більш детального вивчення формування системи мотивації персоналу був використаний монографічний метод, який дозволив вивчити позитивний досвід окремих вітчизняних та європейських суб'єктів господарювання. Соціологічний метод був використаний під час проведення вибіркового обстеження персоналу сільськогосподарського підприємства, а статистико-економічний метод був застосований для аналізу сучасного стану виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

У межах економіко-математичного методу було використано прийоми множинного кореляційно-регресійного аналізу з використанням спеціалізованих комп'ютерних програм для обробки статистичної інформації. Це дозволило встановити рівень впливу показників ефективної діяльності підприємства на мотивацію персоналу та відповідно розвиток кадрового потенціалу.

Для досягнення поставлених завдань щодо написання кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи дослідження. Наприклад, аналітичний метод був застосований для порівняння показників підприємства та розвитку галузі рослинництва у продовж досліджуваного періоду, а також порівняння фактичних та планових показників. Цей метод дозволив вивчити зв'язок між різними факторами та їх вплив на результативні показники досліджуваного господарства.

Статистичні методи широко використовувалися для вивчення масових явищ. Ці методи дозволили аналізувати звітні дані та розробляти плани, використовуючи вихідні матеріали.

Монографічний метод дозволив вивчати досвід найкращих підприємств, їх відділів та окремих працівників, які досягли найкращих виробничих результатів. В цьому методі всебічно аналізувалися фактори, які сприяли досягненню цих показників, такі як впровадження комплексної механізації, прогресивні методи

організації праці та вдосконалення технології виробництва. Отримані дані використовувались для обґрунтування планових показників.

Метод аналізу і синтезу є важливим інструментом в економічних дослідженнях. Він дозволяє розбити об'єкт дослідження на складові частини шляхом аналізу, а потім об'єднати їх в нову органічну цілісність шляхом синтезу. В контексті управління підприємством, аналіз не лише дозволяє розкрити структуру та взаємозв'язки між елементами, але і служить основою для прогнозування, розробки планів розвитку та прийняття стратегічних рішень.

Узагальнення є ще одним методом, який використовується для оцінки процесу формування досліджуваного явища. Це процес зведення різних даних та інформації до загальних висновків. В контексті оцінки діяльності господарства, узагальнення може використовуватись для оцінки як вартісних, так і натуральних показників.

У дослідженнях також використовуються інші методи, такі як індукція і дедукція, аналогія, моделювання, системний підхід та структурно-функціональний метод. Ці методи допомагають розробити абстрактні моделі, встановити зв'язки, розв'язати складні завдання та дослідити систему як цілісність.

Використання різних загальнологічних методів і прийомів в кваліфікаційній роботі дозволяє забезпечити комплексний підхід до досліджуваної проблеми і досягти наукової обґрунтованості отриманих результатів.

У дослідженні економічної діяльності аграрного підприємства, ми використовували різні методи, зокрема економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний та монографічний. Ці методи дозволяли нам аналізувати економічні показники, пов'язані з підвищенням продуктивності праці, виробничою та фінансово-економічною діяльністю підприємства. Економічні показники є носіями інформації про кількісні та якісні характеристики економічних явищ і процесів. Ми використовували ці показники для аналізу та

оцінки рівня продуктивності праці, виробничої діяльності та фінансово-економічного стану підприємства. Ми досліджували динаміку цих показників, встановлювали взаємозв'язки та виявляли невикористані резерви господарської діяльності. У нашому дослідженні ми використовували аналіз для вивчення можливостей збільшення виробництва, покращення якості продукції та зменшення втрат. Ми також аналізували різні показники, що відображають стан економіки підприємства та його окремих аспектів, і на основі цього робили висновки та пропозиції.

Стратегія розвитку аграрного сектору економіки пов'язана зі змінами у власності та формуванням ефективного ринку, базовим принципом якого є економічний інтерес, що ґрунтується на мотивації персоналу. Управління кадровим потенціалом вимагає використання ефективних методик оцінки мотивації працівників, їх порівняння та оцінку впливу факторів задоволеності персоналу на результати діяльності. Отже, наше дослідження спрямовувалося на обґрунтування інтегрованого підходу до управління формуванням кадрового потенціалу на ПП «ПАФ «*****»».

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПП ПАФ «***»**

2.1 Аналіз економічного потенціалу досліджуваного сільськогосподарського підприємства

При проведенні аналізу економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, важливо розглянути такі аспекти [2, С. 123-127]:

1. Сільськогосподарське підприємство має доступ до виробничих ресурсів, таких як земля, праця, капітал і техніка. Ефективне використання цих ресурсів визначає успішність виробництва і досягнення економічних результатів.
2. Земля є головним засобом виробництва у сільському господарстві. Аналіз земельного фонду підприємства допомагає оцінити його потенціал для вирощування сільськогосподарської продукції. Важливо враховувати неоднорідність ґрунтів, їх родючість і можливості для вирощування різних видів культур.
3. Дослідження виробничої потужності підприємства дозволяє оцінити його здатність до виробництва та обсяги продукції, які можуть бути забезпечені. Це включає огляд наявності і стану техніки, обладнання, складських приміщень і інфраструктури.
4. Аналіз фінансового стану підприємства допомагає оцінити його платоспроможність, прибутковість і ліквідність. Це включає аналіз фінансових показників, таких як оборотність активів, рентабельність, ліквідність і фінансова стійкість.

Варто зазначити, що у 1997 р., на основі майнових і земельних паїв колишніх працівників КАТП "*****", було створено приватну агроторгову фірму "*****", яка є об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи.

Рішення про створення приватного підприємства "ПАФ «*****»" було прийнято на зборах трудового колективу. Основна діяльність підприємства включає виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію, а також надання інших послуг, зокрема з реалізації сільськогосподарської продукції та обробітку сільськогосподарських угідь. Структурні підрозділи підприємства формують рільничі бригади, автопарк та ремонтну майстерню. Крім того, підприємство володіє піщаним кар'єром, який є також структурним підрозділом. Розташоване підприємство у південно-західній частині Львівського району і здійснює господарську діяльність в селах Чишки, Дмитровичі та Чижиків.

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що приватне підприємство "ПАФ «*****»" діє в економічно розвиненому аграрному середовищі, яке пропонує як можливості для розвитку, так і потенційні загрози для функціонування підприємства. Оскільки підприємство діє в конкурентному середовищі, йому доводиться змагатися з іншими гравцями на ринку. Це створює необхідність ретельного аналізу та вдосконалення своїх стратегій та ділових практик для досягнення успіху. Зокрема, підприємство повинно враховувати конкурентну ситуацію, забезпечувати якість продукції та послуг, ефективно використовувати свої ресурси та пристосовуватися до змін на ринку.

Для кращого розуміння стану економічної діяльності підприємства, розглянемо його земельний фонд. Земельний фонд господарства складається з різноманітних за властивостями, генетичною будовою та родючістю ґрунтів. Проте, природні умови та географічне розташування сприяють ефективному господарюванню.

Основними факторами виробництва в ПП «ПАФ «*****» є земля, яка є головним засобом виробництва в сільському господарстві. Земля виступає як предмет і засіб праці і значною мірою визначає темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. Залежно від способу

використання, земельні угіддя поділяються на сільськогосподарські та несільськогосподарські. Сільськогосподарські угіддя включають орні землі, рілля, сіножаті та багаторічні насадження, які мають конкретне сільськогосподарське значення та придатні для виробництва певних видів сільськогосподарської продукції.

У таблиці 2.1 наведено динаміку земельних угідь досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

*Таблиця 2.1. Динаміка використання земельних угідь досліджуваного ПП«ПАФ «*****»»*

Показники	Загальна земельна площа	Сільськогосподарські угіддя	у т. ч. рілля
2022 р.	782	782	782
2021 р.	782	782	782
2020 р.	781	781	781
2022 р. у % до 2020 р.	100,1	100,1	100,1

Аналіз даних свідчить, що протягом досліджуваного періоду (2020-2022 рр.), загальна земельна площа підприємства залишалась стабільною і становила 782 гектари. Це означає, що підприємство не збільшувало чи зменшувало свою загальну площу землі за цей період. Аналогічно до загальної земельної площі, сільськогосподарські угіддя та рілля підприємства також залишалися незмінними і становили 782 гектари. Це означає, що всі землі, що належать підприємству, використовуються для сільськогосподарського виробництва. Аналіз динаміки земельних угідь за 2022 рік в порівнянні з 2020 роком, свідчить лише про незначне зростання земельних угідь на 0,1%.

Більшість етапів виробництва сільськогосподарських підприємств потребує активного участі людей. Працівники, разом з земельними ресурсами, відіграють важливу роль у сільськогосподарському виробництві. Трудові ресурси включають групу людей, які мають необхідні фізичні навички, знання та підготовку, і беруть участь у виробництві матеріальних та духовних благ. Аналіз

трудоу ресурсів в сільськогосподарських підприємствах є важливим моментом, оскільки дозволяє оцінити їх поточний стан і виявити шляхи підвищення продуктивності праці. Трудові ресурси можуть бути основними або додатковими залежно від їх значення у виробничому процесі [17, с.34-38].

Динаміка трудових ресурсів у ПП «ПАФ «*****» представлена в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2. Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами ПП «ПАФ «*****»*

Показники	Середньорічна кількість працівників	Зайняті на виробництві продукції рослинництва
2022 р.	28	7
2021 р.	28	7
2020 р.	25	6
2022р. у % до 2020р.	112	117

Аналіз даних свідчить, що за досліджуваний період відбулось збільшення кількості працівників на підприємстві. За 2022 рік порівняно з 2020 роком кількість працівників зросла на 12% (з 25 до 28 працівників). За оцінкою трудових ресурсів, кількість працівників, зайнятих на виробництві продукції рослинництва, також збільшилась протягом досліджуваного періоду. У порівнянні з 2020 роком, кількість працівників, зайнятих у цьому секторі, зросла на 17% у 2022 році (з 6 до 7 працівників).

Аналізуючи дані таблиці, можна припустити, що ПП «ПАФ «*****» нарощує свій кадровий потенціал. Це може свідчити про зростання ресурсного потенціалу підприємства та його здатність до подальшого розвитку у галузі сільськогосподарського виробництва.

Досліджуване сільськогосподарське підприємство має достатній ресурсний потенціал, що включає сільськогосподарські угіддя, трудові ресурси

та капітал, і здатне виробляти достатні обсяги та якісну сільськогосподарську продукцію для самостійного ведення бізнесу без посередників. Зараз нашою метою є виявлення тенденцій та оцінка ефективності господарської діяльності даного підприємства.

Таблиця 2.3. Фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства

Показники	2022р.	2021р.	2020р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.				149,5
у т.ч. на 1 га с. г. угідь, тис. грн.				150,0
на 1 середньорічного працівника, тис. грн				у 1,3 раза
Інші операційні доходи				13,0
Інші операційні витрати				41,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.				162,5
Прибуток (збиток), тис. грн				104,3
Рівень рентабельності, %				-1,1пп

Отже, загальний аналіз таблиці 2.3 показує, що хоча виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла, інші операційні доходи та рентабельність виробництва показують негативні тенденції. Також варто зазначити, що собівартість протягом досліджуваного періоду значно зросла, а прибуток залишається відносно невеликий і має тенденцію до зменшення. Отже, чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції зріс з 11865,0 тис. грн. в 2020р. до 17733,1 тис. грн. в 2022 р., що склало 49,5%. Собівартість реалізованої продукції зросла з 9169,1 тис. грн. в 2020р. до 14896,1

тис. грн. в 2022р., що становило 62,5%. Прибуток збільшився з 286,0 тис. грн. в 2020р. до 298,3 тис. грн у 2022р., що становило 4,3%.

Проведемо аналіз спеціалізації досліджуваного сільськогосподарського підприємства, що є важливим етапом стратегічного планування, що впливає на формування маркетингової стратегії, розробку нових продуктів та залучення інвестицій (таблиця 2.4).

Отже, аналіз спеціалізації підприємства дозволяє отримати комплексну картину його основної діяльності, що є важливим фактором успіху на ринку і визначає перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.4. Аналіз спеціалізації сільськогосподарського виробництва досліджуваного підприємства, 2022 р.

Показник	Реалізація, тис. грн	Структура, %	Місце
Продукція рослинництва	15594,2	100,0	
з них:			
- боби сої	8006,2	51,3	1
- насіння ріпаку й кользи	2917,5	18,7	3
- зернові та зернобобові, в т.ч.:	4670,5	29,9	
- пшениця	4670,5	29,9	2
Всього за основним виробництвом	15594,2	100	-

Загальний обсяг реалізації продукції рослинництва склав 15 594,2 тис. грн., підприємства у 2022 році. Структура продукції рослинництва включає такі підкатегорії: зернові та зернобобові культури, включаючи пшеницю, також боби сої, насіння ріпаку й кользи. Зернові та зернобобові культури складають 29,9% структури реалізації продукції рослинництва, з них пшениця займає 29,9% і має друге місце за обсягом реалізації. Боби сої є найбільш значущим видом продукції рослинництва з 51,3% структури та займають перше місце за обсягом реалізації.

Насіння ріпаку й кользи складає 18,7% структури та займає третє місце за обсягом реалізації. Загалом, продукція рослинництва є основною спеціалізацією досліджуваного сільськогосподарського підприємства в 2022 році.

Враховуючи це, ми проведемо аналіз структури активів та їх динаміки за досліджуваний період, який буде представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Аналіз структури майна та його динаміка досліджуваного сільськогосподарського підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	2022р.		2021р.		2020р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Всього майна	29535,4	100	32440,5	100	25723,9	100	3811,5	114,8
в т.ч.								
1.Необоротні активи	18777,4	63,6	20530,0	67,9	17475,8	67,9	1349,7	107,0
2.Оборотні активи	10758,0	36,4	11910,2	32,1	8248,1	32,1	2509,9	227,7
- грошові кошти	2,4	0,1	2,0	0,1	18,3	0,1	-15,9	13,1
- матеріальні оборотні активи	9285,8	31,4	8761,1	20,6	5300,8	20,6	3985,0	175,2
- кошти в розрахунках	1469,8	4,9	2195	11,4	2929	11,4	-1459,2	50,2

Вертикальний аналіз балансу включає дослідження структури активів та капіталу підприємства, яке надає інформацію про фінансовий стан підприємства. Шляхом вивчення структури балансу можна визначити, як підприємство залучає свій капітал (структура активів) та джерела його походження (структура зобов'язань). Оцінка структури активів залежить від показників, що вказують на забезпеченість підприємства конкретними економічними ресурсами. Структура

зобов'язань оцінюється на основі показників власного капіталу підприємства та зовнішнього фінансування.

Аналіз даних свідчить, що загальна вартість майна підприємства ПП ПАФ «*****» зросла на 14,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком, але знизилася на 3,9% у порівнянні з 2021 роком. Необоротні активи становлять більшу частку в структурі майна, зі зниженням на 8,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Оборотні активи збільшилися значно - на 227,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком, але зменшилися на 9,5% у порівнянні з 2021 роком. Зокрема, матеріальні оборотні активи зросли на 175,2% у 2022 році порівняно з 2020 роком, але збільшилися лише на 5,9% у порівнянні з 2021 роком. Загалом, аналіз структури майна показує позитивну динаміку змін та дає уявлення про фінансовий стан підприємства.

Варто зазначити, що хоча діяльність ПП «ПАФ "*****» є прибутковою, однак низький рівень рентабельності не забезпечує належний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз управління формуванням кадрового потенціалу на ПП «ПАФ «***»**

Один з ключових аспектів управління кадровим потенціалом є аналіз його стану. Першочергово важливо оцінити поточний стан кадрових ресурсів, з метою забезпечення відповідності основним вимогам і забезпечення ефективності реалізації управління підприємством. Після цього можна здійснювати конкретні кроки для підвищення ефективності саме управління кадровим потенціалом.

Перш за все, доцільно визначити фактори, що впливають на продуктивність працівників, зокрема на їхню ефективність, і застосовувати різні методи стимулювання цього процесу. Крім того, важливо дослідити умови, за яких формується кадровий потенціал, що на рівні організації визначається станом трудових ресурсів. Таким чином, управління кадровим потенціалом

передбачає аналіз стану кадрових ресурсів, виявлення факторів, що впливають на продуктивність працівників, і застосування відповідних стратегій для підвищення ефективності роботи організації.

Проведемо аналіз організаційної структури управління, що діє на ПП «ПАФ «*****»» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ПАФ «*****»».

Для досліджуваного сільськогосподарського підприємства характерна лінійна структура управління. У лінійній структурі керівники на різних рівнях виконують всі функції управління та зберігають повний контроль над підрозділами на нижчих рівнях. Однією з переваг лінійної структури є її простота, ясність та швидкість прийняття рішень. Керівники на різних рівнях можуть швидко реагувати на зміни та вживати необхідні дії.

Проте, існують певні недоліки лінійної структури. Зокрема, велика кількість підлеглих працівників на кожному рівні управління може призвести до збільшення бюрократичних процедур та ускладнення комунікації між різними рівнями управління. Однак, ці недоліки можуть бути пом'якшені за допомогою раціоналізації та ефективного впровадження комунікаційних каналів і процесів у межах структури.

Для опису структури кадрів досліджуваного ПП «ПАФ «*****» було використано допоміжні матеріали, що містили інформацію про працівників та кадрове забезпечення підприємства. Дані, щодо кадрового забезпечення представлено у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6. Динаміка та структура персоналу ПП «ПАФ
«*****»**

Показники	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (+/-)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Кадри, всього у т.ч.	28	28	25	3	112
Керівники	2	2	2	0	100
Спеціалісти	19	19	17	2	111,7
Робітники зайняті в рослинництві	7	7	6	1	116,7

Загальна кількість працівників у ПП «ПАФ «*****» зросла з 25 у 2020 році до 28 у 2022 році. Це свідчить про зростання розміру організації протягом цього періоду. При цьому склад керівництва залишається стабільним. Це може вказувати на стабільну структуру керівництва в організації. Кількість спеціалістів зросло з 17 у 2020 році до 19 у 2022 році. Це свідчить про збільшення

чисельності спеціалістів у компанії і може вказувати на розвиток деяких функціональних областей. Кількість робітників задіяних на виробництві продукції рослинництва також показує зростання з 6 у 2020 році до 7 у 2022 році. Це може вказувати на збільшення масштабу виробничої діяльності сільськогосподарського сектору організації.

Загалом, спостерігається позитивна динаміка в кількості кадрів у всіх категоріях, що свідчить про зростання організації. Проте, варто враховувати, що ці дані самі по собі не вказують на якість роботи та продуктивність працівників. Необхідно провести додатковий аналіз, щоб оцінити ефективність управління кадровим потенціалом та його вплив на загальні результати діяльності підприємства.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення у досліджуваному сільськогосподарському підприємстві за віковою категорією (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Склад персоналу за віком у ПП «ПАФ «***», 2022 р.**

Група працівників за віком	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
До 20	-	-	-	-	-	-
20-30	-	-	2	10,5	3	42,8
30-40	1	50,0	8	42,1	2	28,6
40-60	1	50,0	9	47,4	2	28,6
Всього	2	100	19	100	7	100

Аналіз даних таблиці свідчить, що 2 керівники розподілені порівняно рівномірно за віком, з них 50% знаходяться у віковій групі 30-40 років і 50% - у віковій групі 40-60 років. Щодо спеціалістів, найбільша частка (47,4%) знаходиться у віковій групі 40-60 років, за ними йде вікова група 30-40 років з 42,1%. Не зазначено жодного спеціаліста віком до 20 років. Найбільша частка

робітників, зайнятих в галузі рослинництва (42,8%) знаходиться у віковій групі 20-30 років, за ними йде вікова група 30-40 років з 28,6%.

Проведемо аналіз кадрового складу досліджуваного сільськогосподарського підприємства за гендерною ознакою.

Таблиця 2.8. Розподіл кадрового складу за гендерною ознакою у ПП «ПАФ «***», 2022 р.**

Група працівників за гендерною ознакою	Чоловіки		Жінки	
	кількість	%	кількість	%
Керівники	2	11,1	-	-
Спеціалісти	11	61,1	8	80,0
Робітники	5	27,8	2	20,0
Всього	18	100	10	100

Аналіз даних таблиці свідчить, що керівники у досліджуваному ПП «ПАФ «*****» складають виключно чоловіки. Спеціалісти мають більшу кількість чоловіків, їх відсоток складає 61,1%. Проте серед спеціалістів також значна кількість жінок - 80,0%. Категорія робітники чоловіки складають 27,8% від загальної кількості. Жінки становлять 20,0% робітників.

Цей аналіз вказує на певні гендерні розбіжності у розподілі працівників за категоріями. Недостатня представленість жінок серед керівників та робітників може свідчити про можливу гендерну нерівність в організації, яка може бути об'єктом подальшого аналізу та роботи над забезпеченням рівних можливостей для чоловіків та жінок.

У таблиці 2.9 зображено структуру кадрового складу ПП «ПАФ «*****» за рівнем освіти.

Таблиця 2.9. Динаміка та структура персоналу ПП ПАФ

«*****» за рівнем освіти

Показники	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (+/-)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Чисельність всього, осіб в т.ч.	28	28	25	3	112
- з вищою освітою	12	12	12	-	100
-з середньою спеціальною і технічною	14	13	10	4	140
- з середньою загальною	2	3	3	0	66,7
Структура всього, %	100	100	100	-	-
- з вищою освітою	42,9	42,9	48,0	-5,1	-
-з середньою спеціальною і технічною	50,0	46,4	40,0	10,0	-
- з середньою загальною	7,1	10,7	12,0	-4,9	-

З таблиці 2.9 видно, що 42,9% працівників мають вищу освіту, 50% - середню спеціальну і технічну освіту, а 7,1% - середню загальну освіту. В порівнянні з попереднім роком, спостерігаються деякі зміни: зменшилася частка працівників з вищою освітою на 5,1%, збільшилася частка працівників з середньою спеціальною і технічною освітою на 10%, а також зменшилася частка працівників з середньою загальною освітою на 4,9%. Загальна структура працівників за рівнем освіти залишається незмінною протягом досліджуваного періоду. Частка працівників з вищою освітою становить 42,9%, з середньою спеціальною і технічною освітою - 50%, а з середньою загальною освітою - 7,1%. Зазначимо збільшення кількості працівників з середньою спеціальною і технічною освітою.

2.3. Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом на ПП «ПАФ «***»»**

Управління кадровим потенціалом і ефективне використання праці на агропідприємстві є складною системою, яка потребує різних методів формування кадрів та організації їх ефективного використання. Ефективність використання кадрового потенціалу вимірюється через продуктивність праці на підприємстві.

Розглядаючи соціально-економічний розвиток аграрного бізнесу в умовах нестабільності ринкового середовища, варто зазначити погіршення ефективності використання працівників, що призводить до зниження продуктивності праці та прибутковості діяльності. Раціональне використання працівників має прямий вплив на зростання виробничої діяльності підприємств, обсягів виробленої та реалізованої продукції, якість продукції, координацію роботи структурних підрозділів, фінансові результати і загальний добробут населення та розвиток економіки країни.

Отже, для детального аналізу причин погіршення фінансово-господарської діяльності та виявлення факторів, що сприяють їх зростанню, важливим є дослідження ефективності використання кадрового потенціалу. Також оцінка ефективності використання персоналу на сільськогосподарських підприємствах допоможе виявити проблеми у їх функціонуванні, зрозуміти перспективи розвитку у майбутньому. Для цього необхідно проаналізувати динаміку заробітної плати, витрати на оплату праці, обсяги виробництва продукції та фінансові можливості підприємств.

Продуктивність праці є важливим показником ефективності як працівників, так і всього підприємства. Цей показник відображає співвідношення між виробництвом або наданням послуг і кількістю робочих годин, витрачених на їх виконання. Чим вища продуктивність праці, тим більше підприємство може досягти результатів за ті ж самі ресурси. Це може призвести до збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.10. Динаміка продуктивності праці в ПП «ПАФ «*****»

Показники	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (+/-)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	17733,1	17402,7	11865,0	5868,1	149,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	28	25	3	112
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	633,3	621,5	474,6	158,7	у 1,3 раза

Аналіз даних таблиці свідчить, показник продуктивності праці показує зростання з 474,6 тис. грн/ос. у 2020 році до 633,3 тис. грн/ос. у 2022 році. Це означає, що кожен працівник виробляє на 158,7 тис. грн більше продукції, або у 1,3 рази більше, порівняно з 2020 роком.

Загальний аналіз показує позитивні тенденції в розвитку підприємства. Виручка зростає, продуктивність праці покращується, що може свідчити про ефективне використання працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мотивація та умови праці є двома взаємозалежними факторами, які мають значний вплив на продуктивність працівника. З іншого боку, покращення умов праці сприяє збільшенню мотивації працівників і, відповідно, підвищенню їх продуктивності. Оплата праці може відігравати важливу роль у мотивації працівників. Коли працівники отримують справедливий винагороду за свою

працю, вони почуваються визнаними і цінними, що сприяє збільшенню їхньої мотивації та продуктивності (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11. Динаміка фонду заробітної плати в ПП «ПАФ

«*****»

Показники	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (+/-)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Витрати на оплату праці, тис.грн	2167,0	1915,9	1194,2	972,8	181,5
Витрати на соціальні заходи, тис. Грн	476,1	424,7	262,8	213,3	181,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	28	25	3	112
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис.грн.	12,52	10,29	9,27	3,25	135

Аналіз даних таблиці свідчать, що витрати на оплату праці зростали з 1194,2 тис. грн у 2020 році до 2167,0 тис. грн у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 972,8 тис. грн, а відносне відхилення складає 181,5%. Витрати на соціальні заходи також збільшилися з 262,8 тис. грн у 2020 році до 476,1 тис. грн у 2022 році, при абсолютному відхиленні 213,3 тис. грн, а відносне відхилення становить 181,2%. Середньомісячна зарплата на одного працівника також

збільшилась з 9,27 тис. грн у 2020 році до 12,52 тис. грн у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 3,25 тис. грн, а відносне відхилення складає 135%.

Загальна тенденція показує зростання витрат на оплату праці, соціальні заходи та середньомісячну зарплату, що може свідчити про покращення мотивації працівників. Зокрема, на досліджуваному ПП «ПАФ «*****» використовуються різні методи стимулювання праці. Агропідприємство забезпечує своїм робітникам необхідні умови праці, надає устаткування та виділяє ресурси для виконання робіт і виділяє значні кошти на соціальний захист. Колективний договір, який діє на підприємстві, містить додаткові пільги та гарантії для працівників. Зокрема, підприємство надає заохочення у вигляді виплат до ювілеїв, в зв'язку з весіллям, народженням дитини та виходом на пенсію.

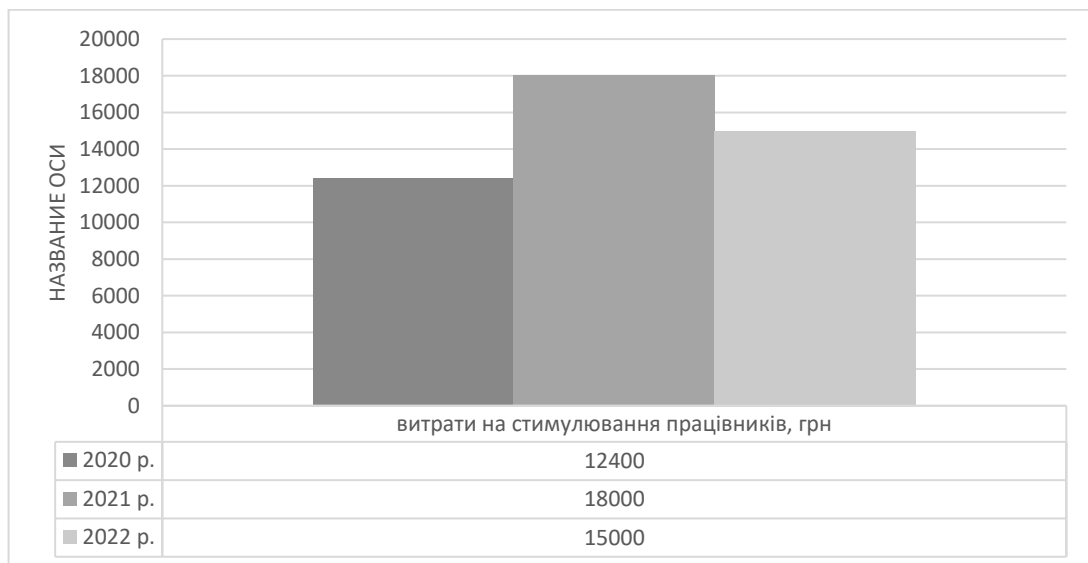


Рис. 2.2. Динаміка витрат на стимулювання працівників ПП «ПАФ
«*****»

Варто розуміти, що ефективне використання кадрового потенціалу та його продуктивність залежать від стимулювання праці в процесі виробництва. Головним методом мотивації працівників є оплата праці. Рівень оплати праці визначає ефективність кадрового потенціалу підприємства і його професійну

кваліфікацію. Висока продуктивність праці досягається через винагороду за виконану роботу в господарській діяльності. Нами проведено аналіз ефективності оплати праці та оцінено продуктивність праці в досліджуваному ПП «ПАФ «*****»», а надалі ми оцінимо розміри фонду оплати праці та використання трудових ресурсів за допомогою коефіцієнта випередження. Цей показник обчислюється як відношення індексу динаміки продуктивності праці до індексу динаміки середньої заробітної плати працівників підприємства.

Згідно з таблицею 2.12, можна зазначити, що чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції зріс на 5868,1 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком. Витрати на оплату праці зросли на 82% і становлять 2167,0 тис. грн. це стало можливим завдяки підвищенню мінімальної ставки заробітної плати. Аналізуючи коефіцієнт випередження темпів зростання, бачимо, що продуктивність праці зростає дещо повільніше, ніж витрати на заробітну плату працівникам.

Таким чином, на даному підприємстві необхідно вдосконалити систему управління кадровим потенціалом, щоб забезпечити високу ефективність виробничої діяльності.

В результаті проведеного аналізу варто відзначити, що на досліджуваному аграрному підприємстві протягом аналізованого періоду відбулися позитивні зміни, які впливають на ефективність виробничого процесу. Зокрема, середньомісячна заробітна плата штатних працівників зросла, витрати на оплату праці збільшилися, збільшилася чисельність штатних працівників, кількість зайнятих та найманих працівників також зросла. Робочий час на одного працівника став більшим, оплата праці на одного штатного працівника зросла, обсяг реалізованої продукції збільшився, а фінансовий результат підприємств до оподаткування зріс.

Таблиця 2.12. Аналіз ефективності оплати праці та продуктивності праці в ПП «ПАФ «***»»**

Показники	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (+/-)	Індекс динаміки
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	17733,1	17402,7	11865,0	5868,1	1,49
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	28	25	3	1,12
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	633,3	621,5	474,6	158,7	1,3
Витрати на оплату праці, тис.грн	2167,0	1915,9	1194,2	972,8	1,82
Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання оплати праці					0,82

Узагальнюючи, можна зазначити, що зі зростанням розміру заробітної плати спостерігається підвищення продуктивності праці та розвитку підприємств. Однак існує потреба у підвищенні продуктивності праці для більш раціонального використання трудових ресурсів, оптимізації робочого часу та витрат на персонал.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВ

3.1. Перспективи формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки

Сучасний аграрний бізнес не може бути розглянутий без урахування цифровізації. Це пов'язано з автоматизацією рутинних завдань і функцій, а також активним впровадженням різноманітних цифрових послуг. Ці процеси ставлять перед підприємствами вимоги щодо конкурентоспроможності, яка залежить від їх здатності швидко розробляти та впроваджувати передові "смарт" технології, такі як адитивне виробництво, автоматизація, цифрові послуги, інтернет речей і т.д. Ще з 2013р. американські вчені прогнозували комп'ютеризацію та роботизацію 47% всіх професій протягом наступних 20 років [50, 53].

Зарубіжний досвід свідчить про значні зміни в управлінні кадровим потенціалом в умовах формування цифрової економіки. Спостерігаються процеси глобалізації та віртуалізації праці, розвитку дистанційної роботи та заміни статичних професій динамічними ролями і проектами, що постійно змінюються. Це вимагає наявності висококваліфікованих працівників в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Крім інноваційних продуктів, споживачі також платять за досвід і якісний сервіс. Ці зміни значно впливають на зміст роботи та вимоги до підготовки персоналу, який повинен бути здатний розробляти та обслуговувати нові технології. Це створює потребу в формуванні кадрового потенціалу, тобто наявності висококваліфікованих фахівців на ринку праці в умовах цифрової економіки [51].

Україна також стикається з актуальним питанням формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки, і для цього важливо вивчити провідний зарубіжний досвід у вирішенні цієї проблеми. У розвинених країнах світу, де існує економічне процвітання та впровадження передових технологій,

велику увагу приділяють інвестиціям у освіту і підготовку STEM-персоналу. Термін "STEM" відноситься до персоналу, який має знання та навички для оперативного розроблення та впровадження передових "смарт" технологій.

Наприклад, у США велика увага приділяється поліпшенню наукової освіти і навчанню. Вже у 2009 році Загальнодержавна наукова рада США відзначила значення і цінність неформального досвіду, який забезпечується позашкільними програмами. Прихильники позашкільного навчання також підкреслюють, що такі програми мають важливі характеристики, що сприяють науковому розвитку. Навіть відомий вчений Річард Л. Фрідмен наводить статистику, згідно з якою 75% лауреатів Нобелівської премії вважають, що їхній інтерес до науки спочатку був розвинений поза школою [51, 52].

Таким чином, формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки в Україні стає актуальною задачею, яка потребує системного підходу. Для досягнення успіху у цифровій економіці Україна повинна враховувати кращий зарубіжний досвід і впроваджувати ефективні стратегії.

Одним з ключових напрямків формування кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки є реформа системи освіти. Необхідно переглянути навчальні програми, забезпечити належний рівень комп'ютерної грамотності учнів і студентів, а також впровадити спеціалізовані курси з інформаційних технологій. Крім того, важливо створити сприятливі умови для розвитку STEM-напрямків вищої освіти і залучення студентів до науково-дослідної роботи в цих галузях.

Також необхідно активізувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки робочої сили з метою підготовки кадрів, які будуть володіти сучасними цифровими навичками. Україна може впроваджувати партнерські програми з великими ІТ-компаніями та провідними університетами, що дозволить студентам та працівникам отримати доступ до передових знань і практичного досвіду. Важливо також сприяти розвитку цифрових інноваційних кластерів і стартапів. Це створить сприятливу екосистему для залучення

талановитих молодих фахівців і підтримки підприємницької активності в сфері цифрових технологій.

Пріоритетним завданням стратегії передового розвитку є перетворення освіти в ключовий ресурс для соціально-економічного зростання агропромислового сектора. Це вимагає розробки та впровадження інноваційних інструментів та механізмів управління. Важливо зазначити, що розвиток партнерства між бізнесом у сфері агропромислового комплексу та освітніми закладами, а також їх участь в управлінні освітою, відповідають потребам системи спеціальної освіти.

При визначенні особливостей кадрового потенціалу в агропромисловому комплексі необхідно враховувати сезонність праці та просторово-географічний аспект. Концентрація виробництва на певних територіях призводить до концентрації трудових ресурсів у різних напрямках аграрного виробництва та формування матеріально-технічного забезпечення згідно з цим. Роль трудових ресурсів у стратегічному управлінні в агропромисловому секторі полягає не тільки у досягненні стратегічної мети, але й у формуванні оптимальної стратегії аграрного виробництва та впливі на зовнішнє середовище та формуванні специфічних стратегічних цілей виробництва [9, С.45-48].

Протиріччя між підприємствами агробізнесу і державою виникають у зв'язку з проблемами впровадження цифрових технологій у стратегію розвитку галузі, зокрема у системі підготовки кадрів. На практиці стало очевидним, що проекти державно-приватного партнерства в агропромисловому комплексі, якщо вони належним чином організовані, проявляють більшу ефективність порівняно з традиційною системою. Це пояснюється більшою конкуренцією, використанням цифрових технологій у освітніх процесах та увагою до витрат протягом всього періоду підготовки спеціалістів [26].

У сучасних умовах розвитку аграрних підприємств та покращення їх кадрового потенціалу, можна досягти ефективних результатів шляхом переходу від пасивної кадрової політики до активної.

Таблиця 3.1. Особливості застосування цифрових технологій для суб'єктів національної економіки [22]

Переваги	Недоліки
Держава	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективне використання обмежених природних ресурсів з метою забезпечення економії. 2. Залучення додаткових міжнародних інвестицій шляхом збільшення привабливості для інвесторів. 3. Підвищення рівня конкурентоспроможності з метою досягнення більш вигідних позицій на ринку. 4. Забезпечення додаткових фінансових ресурсів для осіб з вадами або обмеженою рухливістю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня зайнятості населення. 2. Збільшення загроз та ризиків у сфері кібербезпеки залежно від розвитку цифрових технологій та використання інтернету.
Підприємство	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення швидкості та ефективності виконання роботи. 2. Оптимальне використання обмежених ресурсів з метою зниження витрат. 3. Підвищення продуктивності завдяки гнучкій кадровій політиці. 4. Розширення можливостей для ефективного управління завдяки збільшенню доступного часу. 5. Залучення додаткових інвестицій шляхом підвищення рівня привабливості для інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження продуктивності внаслідок недостатньої планування або неповної реалізації дистанційної роботи, а також погіршення якості виконаної роботи. 2. Залежність ефективності роботи від якості і надійності зв'язку. 3. Обмежене можливість особистого спілкування та відсутність прямого контакту між співробітниками та їх колегами і партнерами. 4. Підвищення загроз безпеки системи у зв'язку з розподіленим доступом до даних та можливими кібератаками.

*Продовження таблиці 3.1***Кадри**

<ol style="list-style-type: none"> 1. Певність в можливості працювати і переміщатися без прив'язки до конкретного місця або часу. 2. Економія часу, оскільки не потрібно витратити час на поїздки до офісу або на інші місця роботи. 3. Покращення якості життя завдяки більш гнучкому графіку роботи, більшим можливостям балансувати роботу і особисте життя. 4. Створення можливості для залучення людей з фізичними обмеженнями або обмеженою рухливістю до праці, оскільки дистанційна робота може бути більш доступною та зручною для них. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність можливості безпосередньо спілкуватися та встановлювати ефективну взаємодію, що може ускладнити ефективне ведення господарської діяльності. 2. Обмежена рухливість, що може негативно позначитися на стані здоров'я працівників і призвести до проблем з фізичним самопочуттям та здоров'ям.
--	---

Цей перехід сприятиме раціональному використанню кадрового потенціалу на підприємстві. На формування кадрової політики впливають різні фактори, зокрема система державного регулювання, яка має вплив на формування кадрового потенціалу, стан ринку праці та концепція цифровізації розвитку підприємства сільськогосподарського виробництва (рис. 3.1) [22].

Варто зазначити, що в сфері освіти, впровадження державно-приватного партнерства сприятиме розвитку інфраструктури, підвищенню якості та ефективності освітніх послуг, а також ефективному використанню бюджетних коштів. Для успішного управління кадрами в сільському господарстві, рекомендується створити державні кадрові служби, які будуть відповідальні за організаційні, координаційні та аналітичні функції кадрового менеджменту. Ці служби повинні здійснювати моніторинг кадрового забезпечення регіону, оцінювати професійні якості керівного складу та працівників, співпрацювати з

службами зайнятості та сільськогосподарськими підприємствами, розробляти програми підвищення кваліфікації кадрів і забезпечувати інформаційне забезпечення в організаційній структурі підрозділу. Крім того, рекомендується ініціювати розробку програм з формування безперервної системи аграрної освіти.

На нашу думку, важливо враховувати основний аспект - розподіл економічних рішень в системі підготовки фахівців для аграрного сектору та їх фінансове забезпечення. Загалом, місцеві та регіональні органи влади, які займаються реалізацією проектів державно-приватного партнерства у сфері освіти, повинні орієнтуватися на інтереси і потреби конкретної території з урахуванням особливостей агропромислового сектору. Довгострокове фінансування освітньої системи може мати позитивний економічний ефект для приватних інвестицій [40].

У сучасний час в Україні існує низка перешкод, які гальмують активне впровадження цифрової економіки. Одним із основних проблемних аспектів цифровізації в Україні є фрагментарність, відсутність системності, послідовності, завершеності та взаємозв'язку між ухваленням нормативно-правових актів і подальшою розробкою механізмів для їх реалізації. Законодавство та нормативні акти, що регулюють цифрову економіку, мають багато прогалин і протиріч. Через це, будь-які ініціативи щодо впровадження цифрової економіки в Україні наразі залишаються на етапі проектування [40].

Для поліпшення державного управління цим процесом необхідно, насамперед, узгодити стратегічні завдання з механізмами їх реалізації та нормативно-правовою базою в країні [39]. Велике значення у керуванні персоналом для впровадження цифрової економіки в Україні набуває механізм координації зусиль всіх зацікавлених сторін, таких як представники державної влади, підприємства, освітні заклади та наукові організації.

3.2 Управління розвитком кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

В умовах трансформації ринкової економіки, одним із пріоритетних завдань для аграрних підприємств є розв'язання кадрових питань з урахуванням економічної безпеки. Кадрова стратегія стає важливим елементом успішного функціонування підприємства, створюючи умови для продуктивної роботи персоналу та ефективного розвитку економічної системи підприємства. Здатність підприємства до досягнення конкурентних переваг, досягнення високих показників та забезпечення сталого розвитку залежить від використання та балансування кадрового потенціалу підприємства.

Персонал підприємства повинен бути готовим реагувати на динамічні зміни в середовищі функціонування та вміти поєднувати різні компоненти економічної системи підприємства. Зміни в економіці суттєво впливають на роль людей на підприємстві та посилюють вимоги до їх професійної підготовки, навичок та вмінь у трудовому процесі [38, С. 95-103].

Сьогодні кадри стають ключовим стратегічним ресурсом і головним активом підприємства в конкурентній боротьбі, оскільки вони мають творчий потенціал та інноваційні здібності, що стають вирішальними факторами успіху в будь-якій сфері діяльності. Тому інвестиції в людський капітал стали основним джерелом прибутку для аграрних підприємств, розглядаються як довгострокові внески в економічний розвиток підприємства. Формування інвестицій у кадровий потенціал означає накопичення здоров'я, знань, навичок, вмінь та здібностей працівників, що сприяють підвищенню продуктивності праці та виробництва. Крім того, інвестиції в людський капітал підвищують економічну цінність його часу.

Науковці та дослідники вважають, що персонал є найслабшою складовою в системі економічної безпеки підприємства. З одного боку, це може бути пов'язано з неусвідомленою загрозою з боку персоналу, такою як

некомпетентність, халатність або випадкові помилки. З іншого боку, це можуть бути свідомі дії, пов'язані з крадіжками, шахрайством, саботажем, хабарництвом, розголошенням комерційної таємниці та іншими протиправними діями співробітників. Все це може бути наслідком неефективних управлінських рішень, що стосуються управління кадровим потенціалом підприємства.

Розробка комплексу цілеспрямованих дій щодо управління трудовим потенціалом, зокрема кадровим, є надзвичайно актуальною в сучасних умовах. Успіх підприємства значною мірою залежить від його кадрового потенціалу і вміння адаптуватися до змін на ринку праці, умов кадрового законодавства та стратегії розвитку. Працівники підприємства не лише виконують виробничі функції, а й є активною складовою виробничого процесу, сприяють зростанню виробництва [45, С.31-36]. Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідна наявність висококваліфікованих кадрів, досвіду у певній галузі, здатності до інновацій та ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації.

Розвиток кадрового потенціалу може бути досягнутий шляхом інвестицій у освіту, стимулювання та підвищення мотивації працівників. Важливо розробити ефективну систему управління персоналом, встановити принципи управління, кадрову політику, систему стимулювання та виробничу дисципліну.

Також необхідно враховувати зовнішнє середовище, яке впливає на персонал підприємства. Це включає кон'юнктуру ринку праці, державне регулювання, якість життя, освітній рівень та інші соціально-економічні умови. Розуміння цих факторів дозволить підприємству ефективно взаємодіяти зі зовнішнім середовищем та адаптуватися до нього [21].

Зміна технологій вимагає відповідних змін в організації праці, таких як навчання і підбір нових працівників, забезпечуючи єдність між технологією та організацією праці. Це також вимагає перегляду планів з урахуванням конкретної ситуації, такої як отримання прибутку або кризові ситуації на підприємстві, застосовуючи принцип адаптивного планування. Ці принципи сприяють

залученню висококваліфікованих працівників до виробництва, їх здатності до інноваційної діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Принцип трансформації критеріїв оцінки ефективності кадрового потенціалу підприємства включає такі показники, як інтелектуальний капітал, рівень заробітної плати, продуктивність праці та інші. Цей принцип слід поєднувати з принципом цільової орієнтації розвитку, де основним орієнтиром є розвиток кадрового потенціалу через навчання, підвищення кваліфікації та професійну освіту [23].

У виробничій діяльності важливо прагнути до зближення цілей робітників і підприємства, що можливе лише за умови постійного співробітництва. Керівництво повинно впливати на персонал у їхніх інтересах, застосовуючи принцип співробітництва.

Активна взаємодія між сторонами є ключовою умовою зростання і розвитку кадрового потенціалу працівника. Ця взаємодія повинна підтримуватися принципами мотивації працівників та зворотного зв'язку, що сприяють реалізації кадрового потенціалу та мінімізації нереалізованих можливостей персоналу. Вона також дозволяє коригувати цілі та завдання управління кадровим потенціалом з урахуванням можливих змін.

Ці принципи повинні гармонійно поєднуватися з основними принципами діяльності підприємства, такими як прибутковість та економічність. Забезпечення єдності технології та організації праці, адаптивного планування, трансформації критеріїв оцінки ефективності та співробітництва допомагають досягти цих основних принципів.

За допомогою економіко-математичного моделювання проведемо дослідження впливу продуктивності праці у ПП «ПАФ «*****» на прибутковість господарської діяльності.

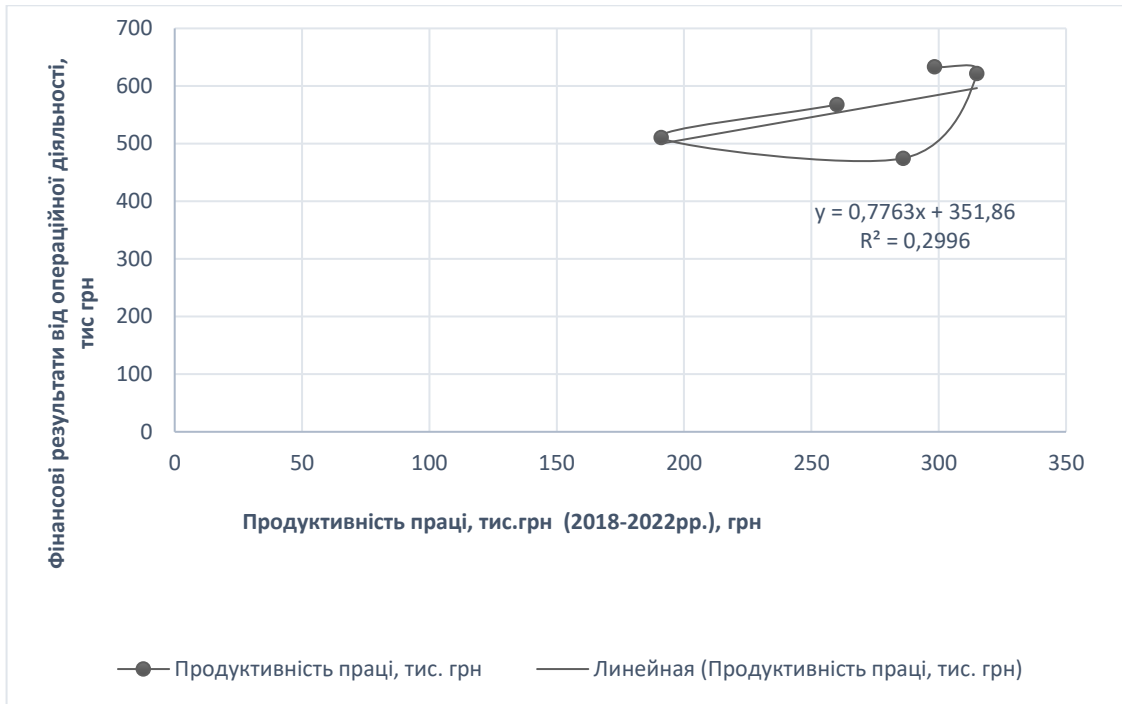


Рис. 3.1. Залежність між показниками фінансові результати від операційної діяльності і продуктивністю праці у ПП «ПАФ «*****» (2018-2022 рр.)

Аналіз даних рисунку 3.1 свідчить про нестабільність значень показників протягом досліджуваного періоду, а саме продуктивності праці та фінансових результатів від операційної діяльності досліджуваного ПП «ПАФ «*****»», однак лінія тренду має тенденцію до зростання. Також результати аналізу свідчать про нетісний зв'язок між досліджуваними показниками - з коефіцієнтом апроксимації $R^2 = 0,2996$. Коли коефіцієнт апроксимації становить 0,2993, це означає, що модель апроксимує лише 29,93% варіації даних. Іншими словами, близько 70,07% варіації залишається неврахованою або не пояснюється моделлю. Це означає, що зміна в продуктивності праці мало впливає на фінансові результати досліджуваного підприємства, і навпаки - зміна фінансових показників мало впливає на продуктивність праці. В такому випадку, існує багато інших факторів або змінних, які можуть впливати на фінансові результати підприємства, і продуктивність праці може мати обмежений вплив на них. Наприклад,

ефективність використання ресурсів, конкурентне середовище, стратегічні рішення, маркетингові зусилля тощо, також можуть відігравати значну роль у формуванні фінансових результатів.

У сучасних умовах динамічного ринку та швидкого розвитку технологій, управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором успіху підприємства. Ефективне використання кадрового потенціалу, його розвиток та адаптація до змін допомагають забезпечити конкурентоспроможність, інноваційність та стійкий розвиток підприємства.

Орієнтація на кінцеві результати при управлінні кадровим потенціалом підприємства передбачає вдосконалення системи управління персоналом на різних рівнях: стратегічному, оперативному і поточному. Керівникам сільськогосподарських підприємств, зокрема ПП «ПАФ «*****», рекомендується співпрацювати з фахівцями з управління розвитком персоналу або створити службу розвитку персоналу. Це дозволить розробити ефективні механізми мотивації, стимулювання та контролю праці персоналу, що сприятиме мобілізації трудового потенціалу та зацікавленості працівників у зростанні.

Мотивування та стимулювання працівників сприяють прояву їхнього творчого потенціалу, підвищенню рівня компетентності та досягненню якісних результатів у виконанні завдань розвитку підприємства. Якість виконуваних робіт також підвищується.

В сучасних умовах динамічного господарського середовища персонал підприємства має важливу роль у його діяльності. Він здатний адаптуватися до змін, поєднувати компоненти економічної системи підприємства. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє досягненню прибутковості, збільшенню частки ринку та обсягів продажу продукції, задоволенню працівників умовами праці та винагородою за їхній внесок у розвиток підприємства. Ефективна система управління формуванням кадрового потенціалу включає комплектування і підготовку висококваліфікованих кадрів.

Ефективне комплектування і підготовка висококваліфікованих кадрів забезпечує наявність необхідних навичок і знань у персоналу для ефективного виконання завдань. Це може включати рекрутинг, відбір кандидатів, навчання і розвиток персоналу, а також залучення зовнішніх експертів або консультантів.

Оцінка та розстановка персоналу допомагають визначити сильні і слабкі сторони працівників, їхні можливості і потенціал для розвитку. Це може включати проведення оцінок працівників, визначення їхніх кар'єрних можливостей і розподіл обов'язків на основі їхніх здібностей і компетенцій.

Організація професійної адаптації сприяє швидкому і ефективному включенню нових працівників у робочий процес та адаптації до специфіки підприємства. Це може включати організацію індивідуального навчання, підтримку і менторство з боку досвідчених колег, інтеграцію в робочий колектив та виробничу культуру.

Управління формуванням кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства є важливим аспектом його діяльності. Для ефективного управління кадровим потенціалом необхідно враховувати особливості галузі сільського господарства та стратегічні цілі підприємства.

3.3. Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств

Формування персоналу підприємства є особливим напрямком кадрової політики, який визначає основу й перспективи розвитку його кадрового потенціалу. Утворення якісного і кількісного складу персоналу на етапі формування підприємства визначає виробничі можливості, умови зростання і розвитку, творчий потенціал його працівників. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє залучити найконкурентоздатніших працівників, створити умови для їх навчання і професійного розвитку, сприяти творчому підходу до роботи і зміцненню корпоративної культури [12, с.67-72].

Загальне дослідження теорії та практики управління трудовим потенціалом показує потребу враховувати цілі і завдання стратегій бізнесу при формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

Комплексне розуміння кадрової політики включає в себе взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Існує кілька організаційно-методичних механізмів управління кадровим потенціалом, в основі яких лежать фактори мотивації і стимулювання (рис. 3.2).

Вплив різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища має різний вплив на поведінку персоналу на різних етапах їх роботи на підприємстві. Мотивація, пов'язана зі статусом співробітника, базується на комплексній оцінці його діяльності, враховуючи його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, що визначаються специфікою діяльності.

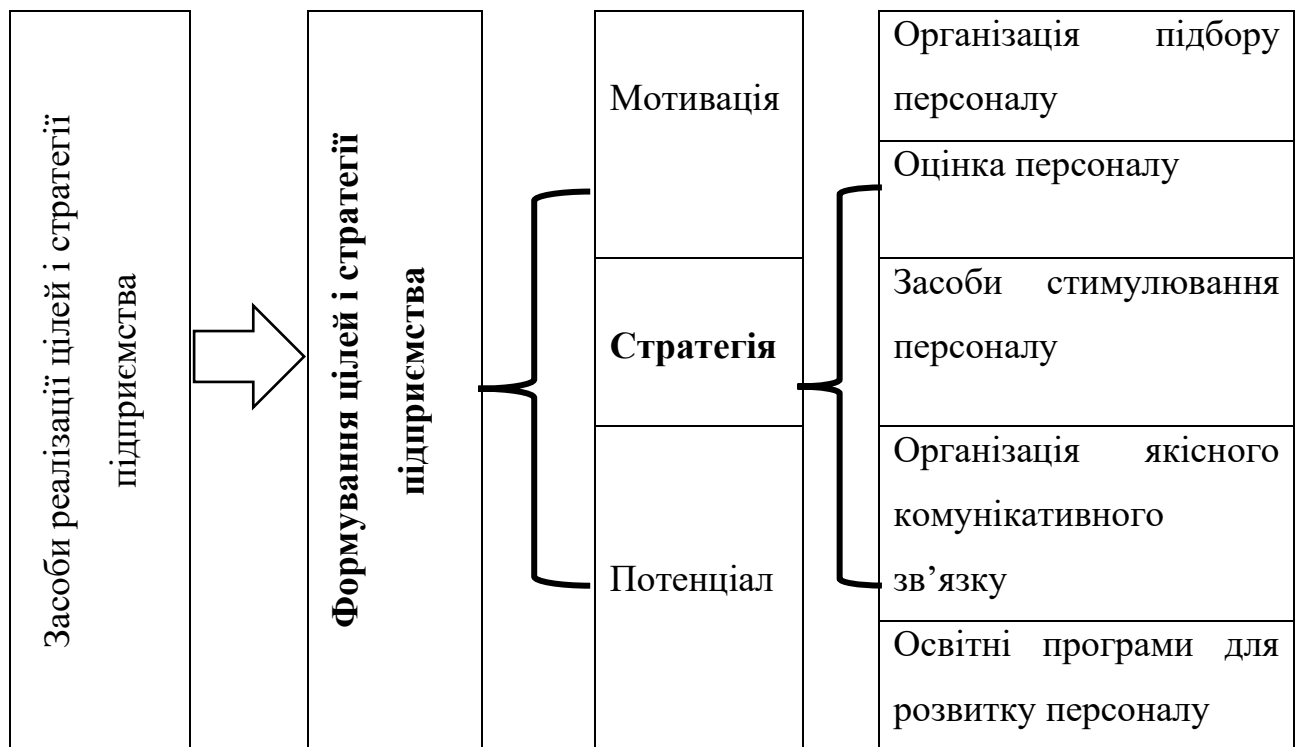


Рис. 3.2. Елементи системи управління кадровим потенціалом [12].

Вибір конкретної форми мотивації визначається не лише характером роботи, але й принципами управління в організації, національними традиціями

та корпоративною культурою. Загалом, дослідження стану теорії та практики управління трудовим потенціалом показує необхідність враховувати цілі і завдання стратегій бізнесу при формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах розвитку господарського сектора, що супроводжується посиленням конкурентної боротьби на світових ринках, все складнішими технологічними і організаційними моделями виробництва, значною кількістю інформації та комунікацій, успішна реалізація та ефективність кадрової діяльності тісно пов'язані з метою й методологією використання інноваційних підходів, включаючи маркетингові інструменти.

Кадровий маркетинг є комплексною системою, спрямованою на підбір, розміщення, навчання та оцінку кадрового потенціалу з урахуванням вимог виробництва і з метою створення сприятливого соціально-економічного клімату в колективі, впровадження цінностей і норм, що прийняті на підприємстві, та підвищення корпоративної культури.

Кадровий продукт характеризується кваліфікацією, постійним підвищенням освітнього рівня, використанням мотиваційних підходів та продуктивністю праці.

Отже, якість кадрового продукту визначається ефектом, який отримує клієнт від послуги, і є змінною величиною, що залежить від різних об'єктивних і суб'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища кожного конкретного підрозділу і підприємства в цілому.

Таким чином, кадровий маркетинг пов'язаний зі створенням системи, яка спрямовує потік трудових ресурсів від «виробників» кадрів (навчальні заклади сільськогосподарського профілю, центри зайнятості та інші) до споживачів (сільськогосподарських підприємств), сприяючи при цьому досягненню соціальних і економічних цілей.

Кадрова робота з формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства реалізується шляхом взаємодії з різними

суб'єктами ринку праці. Основними суб'єктами цього ринку є державні служби зайнятості, спеціалізовані організації з підбору кадрів (кадрові агентства, консалтингові фірми), заклади вищої освіти та інші навчальні установи, контактні аудиторії, підприємства-конкуренти, постачальники інформаційних технологій і комунікаційних послуг, місцеві органи влади, міжнародні організації.

Діяльність цих організацій на ринку праці створює пропозицію робочої сили і впливає на попит на неї, визначає рівень конкуренції і ціну робочої сили. Таким чином, діяльність суб'єктів ринку праці формує кон'юнктуру ринку праці і визначає тенденції його подальших змін.

У сучасних економічних умовах, коли більшість підприємств знаходяться в кризовому стані, необхідно адаптувати стратегію, тактику, організаційну структуру та зміст діяльності кадрових служб до нової реальності. Основний акцент робиться на створенні ефективного управлінського механізму для раціонального використання трудових ресурсів. В цьому контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств може бути здійснюване з використанням концепції логістики.

Суть концепції логістики в управлінні персоналом полягає в цілеспрямованому впливі на вдосконалення логістичного кадрового сервісу на всіх етапах логістичного ланцюгу. Це означає гармонізацію взаємозв'язків між технологічними компонентами та елементами логістичної системи, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами. Застосування принципів і закономірностей логістики вказує на необхідність та доцільність враховувати дві важливі умови в діях кадрових підрозділів [30]:

1. Орієнтація на ринкову стратегію в цілому, замість мінімізації витрат окремих компонентів системи управління та виробництва. Це означає, що кадрові підрозділи повинні спрямовувати свої дії на відповідність потребам ринку та стратегії підприємства.

2. Визначення чітких цілей на всіх етапах маркетингової діяльності. Це означає, що кадрові підрозділи повинні мати чіткі цілі і завдання на кожному етапі своєї роботи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей підприємства.

Окрім цього, структурні компоненти логістичного кадрового сервісу повинні включати кадровий аудит, а також аналіз претензій щодо невідповідності персоналу вимогам замовника.

Кадрове планування є необхідним у двох випадках: плануванні кадрів для стратегії зростання і розвитку сільськогосподарського підприємства, а також плануванні кадрів для діючих функціональних систем підприємства.

Стратегічне управління персоналом є важливим аспектом успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Відношення до персоналу як до рушійної сили ресурсного потенціалу підприємства дозволяє підкреслити його значення для досягнення успіху. Окрім того, зростає увага до стратегічних питань управління підприємством загалом.

Застосування стратегічного управління персоналом, або персонал-стратегії, включає такі аспекти [14, с.14]:

1. Впровадження стратегічного управління діяльністю фірми. Це передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства з використанням персоналу як ключового ресурсу.
2. Зміна парадигми управління та визнання персоналу основним ресурсом виробництва. Прийняття такої парадигми дозволяє підприємству краще використовувати потенціал свого персоналу і досягати конкурентних переваг.
3. Комплексне використання трьох мотиваційних варіантів: участь персоналу в статутному капіталі або дольовій власності, участь у прибутках та участь в управлінні. Ці мотиваційні інструменти допомагають залучити персонал

до активної участі в роботі підприємства та сприяють досягненню кінцевих результатів.

Загалом, стратегічне управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах передбачає врахування персоналу як ключового ресурсу, розробку стратегій та застосування мотиваційних інструментів для досягнення цілей підприємства. Це означає, що персонал стає активним та зацікавленим членом команди, який вносить свій вклад у досягнення успіху.

Основні компоненти стратегічного управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах включають [28]:

1. Кадрове планування - це процес визначення потреб у персоналі на різних етапах розвитку підприємства. Кадрове планування допомагає забезпечити наявність необхідних кваліфікацій та кількості працівників для досягнення стратегічних цілей.
2. Підбір та набір персоналу - цей етап включає процес залучення та відбору кандидатів, які найкращим чином відповідають потребам підприємства. Правильний підбір персоналу забезпечує наявність висококваліфікованих та мотивованих співробітників.
3. Розвиток та навчання персоналу - цей компонент передбачає надання можливостей для професійного зростання та розвитку працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, програми стажування тощо. Розвиток персоналу допомагає зміцнити команду та підвищити рівень компетентності працівників.
4. Оцінка та управління потенціалом - цей етап включає систему оцінки роботи та потенціалу працівників, а також розробку планів їхнього розвитку. Він сприяє ідентифікації талановитих працівників та плануванню їхньої кар'єри в організації.

Розвиток творчих здібностей персоналу є важливим аспектом конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на світовому ринку. Інноваційна політика в цьому контексті виступає як інструмент для

досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема, стати лідером у технічному, технологічному та економічному відношеннях.

Створення активно-особистого клімату, який сприяє розвитку та творчій самореалізації особистості, є важливою складовою інноваційного підходу. Цей клімат повинен об'єднувати умови для розвитку та стимулювання творчого потенціалу працівників, при цьому враховуючи їхні інтереси та мотивацію.

Важливим аспектом є підпорядкування діяльності співробітників інтересам підприємства. Це означає, що управління повинно забезпечувати неухильне підпорядкування працівників стратегічним цілям підприємства і сприяти їхній самореалізації в цьому контексті. Ефективний соціально-адекватний менеджмент включає використання інструментальних і соціально-психологічних елементів мотивації. Це можуть бути системи стимулювання, розвитку кар'єри, підтримка комунікації та співпраці між співробітниками. Важливо створити сприятливу атмосферу, де співробітники відчують себе цінними, мотивованими та зацікавленими в успіху підприємства.

Нами надано пропозиції щодо управлінської діяльності керівництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства ПП «ПАФ «*****» на основі логістичної сервісної системи, орієнтованої на ринкову стратегію:

1. Кадровий аудит. Проведення комплексного кадрового аудиту, що включає оцінку компетенцій, навичок та кваліфікацій співробітників. Це допоможе виявити потреби в розвитку та навчанні, а також ідентифікувати проблемні області, де персонал не відповідає кваліфікаційним вимогам.
2. Розвиток персоналу. Заснування системи професійного розвитку, яка включатиме тренінги, семінари та інші форми навчання. Також важливо встановити програми стажування та менторства для забезпечення передачі знань та досвіду між поколіннями працівників.
3. Рекрутинг та підбір персоналу. Використання стратегії ринкового підходу до рекрутингу, що означає активне пошукове залучення талановитих

фахівців на ринку праці. Додатково, проведення систематичного аналізу претензій стосовно персоналу допоможе виявити недоліки та прийняти відповідні заходи для вдосконалення управлінської діяльності.

4. Цілі та планування. Розроблення чітких цілей на всіх етапах формування та розвитку підприємств. Це включає стратегічне планування кадрових потреб, управління вакансіями, планування розвитку та кар'єрного росту працівників.
5. Моніторинг та оцінка. Проведення систематичного моніторингу та оцінки ефективності кадрової діяльності. Це може включати використання ключових показників продуктивності, оцінку рівня задоволеності персоналу, аналіз результатів роботи та звітність про виконання поставлених цілей. Засновані на цих даних, будуть прийматися рішення щодо подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.
6. Збереження талантів. Розроблення та реалізація стратегій збереження талановитих працівників. Це може включати програми мотивації, створення розвивальних можливостей, забезпечення балансу роботи та особистого життя, а також створення позитивної організаційної культури, яка сприяє задоволеності та залученості персоналу.
7. Діджитал-розвиток. Впровадження інформаційних технологій та інструментів у кадровий процес, таких як електронна система управління персоналом, онлайн-навчання та засоби комунікації, що сприяють зручності та ефективності управління кадрами.

Впровадження цих пропозицій сприятиме покращенню управління формуванням кадрів у ПП «ПАФ «*****»», розвитку творчих здібностей персоналу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Орієнтація на ринкову стратегію, уважний аналіз та планування, а також наголос на розвитку талантів є важливими кроками у досягненні успіху в цій сфері.

Висновки та пропозиції

Формування соціально орієнтованої ринкової економіки та активна інтеграція України в європейський економічний простір потребує пошуку новітніх підходів до ефективного використання та відтворення трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Головною метою формування кадрового потенціалу є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягати поточних і стратегічних цілей. Тоді як, управління кадровим потенціалом повинно сприяти упорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу. Сучасні умови аграрного господарювання, в основу яких поступово закладаються загальноєвропейські цінності, відкривають перспективи створення адаптованої до світових вимог системи управління кадровим потенціалом.

Водночас війна з РФ супроводжується негативними явищами у сфері організації та оплати праці працівників різних галузей економіки. Це призвело до зниження вартості робочої сили, посилення диференціації оплати праці між різними категоріями працівників, скорочення сукупних доходів зайнятих у сільському господарстві. Внаслідок цього відбулася зміна пріоритетів у мотивації трудової діяльності й джерелах формування доходів, втрачено зв'язок між мотивуванням та отриманням кінцевого результату. Резерви зростання оплати праці персоналу сільськогосподарських підприємств, а також обмеженість імплементації засобів мотивації негативно відбиваються на формуванні кадрового потенціалу агропідприємств.

Об'єктом нашого дослідження є ПП «ПАФ «*****»», що розташоване у Львівському районі Львівської області. Підприємство засноване 02.12.1997 на підставі об'єднання майнових і земельних паїв працівників ще тоді КАТП «Винниківське». ПП «ПАФ «*****» спеціалізується на вирощуванні бобових сої та зернових культур, зокрема пшениці.

Аналіз даних фінансової звітності діяльності ПП «ПАФ «*****» свідчить про доволі різні економічні результати. Загальний обсяг виробництва продукції рослинництва у 2021 р. склав 15 594,2 тис. грн. Чистий дохід від реалізації с.-г. продукції збільшився з 11 865,0 тис. грн. в 2020 році до 17 402,7 тис. грн. в 2021 році, але в 2022 році прослідковується лише незначне зростання до 17 733,1 тис. грн. Рівень рентабельності зменшився з 3,1% в 2020 році до 2,0% в 2022 році.

Загальна кількість працівників у ПП «ПАФ «*****» зросла з 25 у 2020 році до 28 у 2022 році. Кількість спеціалістів зросло з 17 у 2020 році до 19 у 2022 році. Це свідчить про збільшення чисельності спеціалістів у компанії і може вказувати на розвиток деяких функціональних областей.

Вважається, що матеріальна мотивація (система оплати праці) є найважливішим мотивом до високопродуктивної праці, що спонукає працівників працювати з максимальною віддачею. Вагомий мотиваційний вплив оплати праці пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби, які нині за складних умов розвитку аграрного сектора в часі війни задовольняються недостатньо.

Витрати на оплату праці досліджуваного сільськогосподарського підприємства зростали з 1194,2 тис. грн у 2020 році до 2167,0 тис. грн у 2022 році. Витрати на соціальні заходи також збільшилися з 262,8 тис. грн у 2020 році до 476,1 тис. грн у 2022 році, при абсолютному відхиленні 213,3 тис. грн. Середньомісячна зарплата на одного працівника також збільшилась з 9,27 тис. грн у 2020 році до 12,52 тис. грн у 2022 році.

Незважаючи на зростання фонду оплати праці на досліджуваному сільськогосподарському підприємстві, зокрема, частки основної заробітної плати, залишається низькою питома вага додаткової оплати праці в загальному фонді (7,6 %), а також питома вага заохочень й компенсаційних виплат (0,3 %).

У результаті проведеного кореляційного аналізу встановлено взаємозв'язок між основними засобами матеріальної мотивації персоналу та

показниками ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства (рівнем рентабельності, продуктивністю праці). Встановлено, що із збільшенням річного фонду заробітної плати у розрахунку на одного працівника зростає як продуктивність праці, так й рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва.

Для формування ефективної системи управління формуванням кадрового потенціалу та визначення максимально можливого рівня економічного й соціального ефектів із врахуванням наявних ресурсів доцільним вбачається прогнозування частки прибутку підприємства. Це дасть можливість спрямувати отриманий прибуток на фінансування заходів з управління формуванням кадрового потенціалу, удосконалення системи інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації тощо.

Узагальнення європейського досвіду з управління кадровим потенціалом дає підставу констатувати, що система управління є недостатньою та неефективною. З огляду на це, важливим вбачається впровадження концептуального підходу до формування людиноцентричної моделі, яка ґрунтується на загальноєвропейських цінностях та спрямована на задоволення персоніфікованих потреб особистості відповідно до моральних, духовних, культурних, освітніх уподобань, досягнення найвищої якості трудового життя. Безумовними пріоритетами сучасної європейської системи управління кадровим потенціалом є: інвестування у людський капітал, особливо в умовах формування цифрової економіки. Пропонуються напрями розвитку концепції логістики в управлінні персоналом, що полягає в цілеспрямованому впливі на вдосконалення логістичного кадрового сервісу.

Список використаної літератури

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально трудові відносини. К.: Центр уч. літератури, 2012. 328 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 471 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Київ: Професіонал, 2008. 304 с.
5. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетник О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10–18.
7. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 332 с.
8. Бойко Е. В. Мотивація трудової діяльності: соціально-економічні аспекти. *Економіка: проблеми теорії і практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2012. Вип.166. С. 131.
9. Бортник В. А. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. Зб. наук. праць Уманського державного аграрного університету / [редкол.: П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін.]. Умань, 2006. Вип. 63, Ч.2.: Економіка. 147с.
10. Ведернікова О. М., Несміла С. П. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Наука і економіка: Вісник ХЕУ*, 2007. № 3. С. 38.
11. Вінницька Н. М. Організація роботи з кадрами. Київ: Міністерство АПК України, 2008. 193 с.

12. Далаіен Рашад Халіф Хаммад Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *АГРОСВІТ*. № 24, 2016, С.67-72
13. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2008. 340 с.
14. Дієсперов В. С. Продуктивність сільськогосподарської праці. *Україна: аспекти праці*, 2000. № 11. С. 30.
15. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій К.: МАУП, 2002. 192 с
16. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу. *Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу*. К., 2004. Ч. 3. С 86–92.
17. Долішній М. І. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці : теорія і практика. Львів, 1997. 341 с.
18. Зінчук Т. О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія. Житомир: ДВНЗ «Державний агроекологічний університет», 2008. 384 с.
19. Кадюк З. С., Черняк В. Т., Сибаль Я. І., Іваницький І. Є. Економіко-математичне моделювання в АПК: навч. посіб. Львів: Львівський державний аграрний університет, 2007. 144 с.
20. Кваша М. Деякі питання мотивації праці у сільському господарстві. *Економіка України*, 2004. № 1. С. 54.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 337 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник . К.: Кондор, 2007. 296 с.
23. Курепін В.М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного

- технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року - м. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020р., С. 154-158.
24. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. 315 с.*
25. Максимець Ю. Управління мотивацією праці в перехідній економіці України: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2010. 248 с.
26. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ «ІАЕ», 2011. 370с.
27. Мельничук Д.П. Критеріальний та інтуїтивний підходи в управління добром керівних кадрів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Ч.П. Житомир:ЖДТУ, 2005. №1(31). С.174-180*
28. Менеджмент персоналу: навч. посібник За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Тетюха. К.: КНЕУ. 204. 398 с.
29. Мескон М. Основи менеджмент: . посібник. Пер. з англ. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Федорі. К., 2002. 704 с.
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
31. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ: Знання, 2006. 312 с.
32. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотивації як науки про мотивацію праці. *Україна: аспекти праці, 2013. № 3. С. 38-42.*
33. Олійник Т. І. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах в умовах ринку. *Вісник ХНАУ, 2006. № 11. С. 446.*
34. Пашкова А. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та держава, 2005. № 5. С. 69-72.*

- 35.Плужніков В. О., Кіях О. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2009. № 4. С. 137.
- 36.Россоха В. В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36–42
- 37.Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84.
- 38.Слюсаренко А. В., Ключник А. В. Зовнішньоекономічна безпека підприємств аграрного сектора в системі національної безпеки держави: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 2 (106). С. 95-103.
- 39.Фіщук В. Цифрова економіка – це реально [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biz.nv.ua/ukr/>
- 40.Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року [Електронний ресурс] НІТЕСН office. Грудень 2016. 90 с. <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- 41.Червінська Л. П., Червінська Т. М. Мотивація праці в умовах інноваційного розвитку АПК. *Проблеми науки*. 2005. № 1. С. 35-41.
- 42.Чикурова А. Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі: монографія. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 259 с.
- 43.Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 102 с.
- 44.Шатохіна М. А., Блажко М. А. Мотиви зайнятості населення в аграрній сфері. Економічні та соціальні аспекти розвитку АПК і сільських територій. Київ: Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2004. Вип. 1. С. 149-159.

45. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2018. № 5. С. 31–36.
46. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. 583 с
47. Шкурін Г. Т., Юдіна В. А. Мотивація аграрної праці: стан і перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2005. № 9. С. 139.
48. Юрчишин В. В. Зміцнення кадрово-управлінського потенціалу аграрних реформуваль. Соціально-економічна модель постреформованого розвитку агропромислового виробництва в Україні. Київ: ІАЕ УААН, 2000. 367 с.
49. Якубів В. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських виробників. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 49-55.
50. Bosch D. Job characteristics in smart industries and the challenges for job design. Master Thesis. University of Twente. 2016. URL: <http://essay.utwente.nl/71526>
51. Freeman J., Dorph R., Chi B. Strengthening afterschool STEM staff development. Berkeley. CA: Lawrence Hall of Science, University of California, 2009. P. 34.
52. Friedman L. Where is afterschool headed and how do science learning opportunities fit into the afterschool landscape. New York: The afterschool Corporation, 2005.
53. Junge S. K., Manglalln S. S. Professional Development Increases Afterschool Staff's Confidence and Competence in Delivering Science, Engineering and Technology. *Advances in Youth Development Programming Research and Evaluation from the University of California Cooperative Extension 2001–2010*. California: The University of California, 2011. P. 73–81.
54. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41–49

