

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ “МАГІСТР”

на тему: “Управління кадровим потенціалом та шляхи його вдосконалення в підприємствах агропромислового комплексу Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-61

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Черєбин Михайло Іванович

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Синюк О.В.

(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2021

УДК: 338.12.007 (477.83)

Управління кадровим потенціалом та шляхи його вдосконалення в підприємствах агропромислового комплексу Львівської області. Черєбин М. І. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НАУ, 2021.

Кваліфікаційна робота: 100 стор. текстової частини, 7 рисунків, 24 таблиць, 38 джерел.

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління кадровим потенціалом в сільськогосподарських підприємствах та підходи до управління кадровим потенціалом.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується стан кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу розроблені заходи щодо удосконалення управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Проведено аналіз стану охорони праці та екологічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та пропозиції.

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

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління кадровим потенціалом в сільськогосподарських підприємствах та підходи до управління кадровим потенціалом. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується стан кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу розроблені заходи щодо удосконалення управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області.

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

Annotation

The theoretical and methodological bases of human resources management in agricultural enterprises and approaches to human resources management are considered in the qualification work. The organizational and economic characteristics of the object of research are given, the state of staffing of agricultural enterprises of Lviv region is analyzed. Based on the results of the analysis, measures have been developed to improve the management of human resources of agricultural enterprises in the Lviv region.

Key words: human resources, human resources management, human resources assessment, qualitative composition of human resources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Сутність кадрового потенціалу та його характеристика.....	8
1.2 Теоретичні основи формування та управління кадровим потенціалом.....	16
1.3 Сучасні методи оцінки кадрового потенціалу.....	25
1.4 Методика дослідження.....	32
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Львівської області.....	36
2.2 Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	44
2.3 Ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	56
3.1 Організаційне забезпечення підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.....	56
3.2 Підвищення якісного складу кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	60
3.3 Необхідність стратегічного планування кадрового потенціалу.....	67
3.4 Оцінка ефективності заходів із удосконалення управління	

кадровим потенціалом.....	72
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	74
4.1 Аналіз організації охорони праці.....	74
4.2 Планування заходів з покращення охорони праці та їх фінансування.....	77
4.3 Економічна ефективність заходів з покращення охорони праці.....	79
4.4 Захист населення в умовах надзвичайних ситуацій.....	82
РОЗДІЛ 5 СТАН ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	97

ВСТУП

Ефективне використання кадрового потенціалу у сільському господарстві має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки, створення умов для вільного вибору селянами видів господарської діяльності, збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції, покращення економічного стану сільськогосподарських підприємств, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та вирішення соціально-побутових питань. демографічні проблеми в вітчизняному селі. Саме тому вивчення формування кадрового потенціалу та підвищення його ефективності в аграрному секторі досліджуваного регіону є надзвичайно актуальною науковою темою.

Успішне вирішення в аграрному секторі проблеми формування та використання людських ресурсів стане основою для ефективної системи управління підприємством, відновлення престижу праці та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Значну роль у забезпеченні безперебійної роботи підприємства відіграють людські ресурси.

Враховуючи унікальні якості кожного співробітника, управління кадровим потенціалом є одним із найскладніших.

Метою написання кваліфікаційної роботи є розгляд теоретико-методологічних основ управління кадровим потенціалом, а також розроблення заходів щодо удосконалення управління кадровим потенціалом

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі завдання:

- висвітлити поняття “кадровий потенціал” в аграрному секторі економіки;
- визначити особливості формування людських ресурсів у сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах;
- проаналізувати умови формування кадрового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах;

- обґрунтувати шляхи вдосконалення організації управління кадровим потенціалом в сільськогосподарських підприємствах.

Об'єктом дослідження виступають соціально-економічні процеси формування і використання людських ресурсів в сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні підходи щодо розвитку та використання людських ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

Для реалізації поставленої мети ми використовували наступні методи: порівняння, аналіз і синтез, відносні величини, аналогії та інші сучасні дослідницькі підходи.

Річні звіти сільськогосподарських підприємств, монографічні та соціологічні дослідження, науково-аналітичні статті про формування та ефективне використання кадрового потенціалу, Інтернет-ресурси склали інформаційну базу нашого дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність кадрового потенціалу та його характеристика

Теперішній стан розвитку суспільства, для якого є характерна економічна криза, соціальні суперечності, вимагає особливої уваги до питання відтворення трудових ресурсів підприємств і країни. Усе це вимагає активізації досліджень у сфері підготовки кадрів сільського господарства.

Розвиток економіки у теперішній час є результатом запровадження нових технологій виробництва, технологічних інновацій та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Основною ланкою у стратегії розвитку держави має стати кадровий потенціал на виробничому та національному рівнях. На нашу думку, розвиток технічних засобів виробництва; зміни зовнішнього середовища; впровадження нових принципів, методів, прийомів організації виробництва породжують суттєві вимоги до розвитку професіоналізму працівника. У теперішній час існує невідповідність між професійними знаннями, навичками й знаннями, якими має володіти працівник для досягнення цілей підприємства, а також знаннями й навичками, якими він насправді володіє.

Створення й розвиток підприємства залежить від оптимального забезпечення трудовими ресурсами та їх якісних характеристик. Трудові ресурси безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, за їх участю природа поєднується з матеріальними ресурсами, здійснюється виробничий процес. Дослідження показують, що людські ресурси є найважливішим чинником збільшення національного доходу, а земля практично перестала впливати на це зростання. У процесі праці поєднуються усі виробничі засоби саме тому від компетентності персоналу залежить результат господарської

діяльності підприємства. Тому процес підготовки висококваліфікованих кадрів організації повинен здійснюватися безперервно.

Щоб розкрити сутність категорії “людські ресурси”, спочатку визначимо її позицію у терміні “потенціал”. Дослідження еволюції наукового пояснення терміну “потенціал” привело нас до висновку, що протягом всієї історії він використовувався для характеристики фізичних та інтелектуальних здібностей людини. Із розвитком науково-технічного прогресу тлумачення категорії “потенціал” змінилося. Він розглядається з точки зору прояву потенційних можливостей матеріально-технологічних засобів виробництва, а персонал і підприємство в цілому невіддільні від господарського процесу.

На нашу думку, “потенціал” означає ресурси, можливості, діяльність, що можна використовувати для досягнення чи реалізації будь-чого. У національному масштабі варто виділити “економічний потенціал”, що являє собою сукупність економічних можливостей держави, які можна буде використати для задоволення потреб суспільства, “Економічний потенціал” відображає обсяг національного багатства, рівень розвитку продуктивних сил, економічну могутність країни.

На рівні підприємства під “потенціалом” розуміють максимально можливий набір відкритих й прихованих, активних й пасивних можливостей якісного розвитку підприємства в конкретному бізнес-середовищі.

Найповніше трактування потенціалу підприємства висвітлює О.С. Федоніна – це “оцінка поточних і майбутніх можливостей економічної системи з точки зору перетворення вхідних ресурсів через притаманні їй підприємницькі здібності в економічні вигоди, максимально задовольняючи інтереси підприємства та суспільства”. [8, с. 147]. Тому потенціал кожного підприємства можна реалізувати лише завдяки кваліфікованим людським ресурсам. Місце “кадрового потенціалу” у структурі потенціалу підприємства показано на рисунку 1.1.

У процесі дослідження варто відрізнити такі категорії “трудові ресурси”, “робоча сила”, “трудовий потенціал” й “кадровий потенціал”. На нашу думку “робоча сила” являє собою здатність людини до праці, що характеризується сукупністю духовних й фізичних здібностей, якими володіє людина та які вона використовує щоразу, коли виробляє певні споживчі цінності. Поняття “трудові ресурси”, “робоча сила” й “трудовий потенціал” більш багатогранні, ніж поняття “кадри”, “персонал”. Як підкреслює Г.В. Щокін, поняття “персонал” більше відноситься до соціально-психологічних й індивідуально-психологічних аспектів дослідження людських ресурсів, тоді як поняття “трудові ресурси” і “робоча сила” характеризують більше соціально-економічні й соціологічні аспекти [10, с. 26]. Деякі вчені поняття “трудові ресурси” розглядають з нового ракурсу, як “частину зайнятого населення, фізичні та освітні дані якої залежно від віку відповідають певній сфері діяльності” [12, с. 74].

На думку М.Й. Маліка, поняття трудовий потенціал і кадровий потенціал у широкому сенсі цього слова є одним і тим же: це людський капітал. На його думку, різниця полягає лише у тому, що “трудовий потенціал” територіально пов’язаний і становить сукупність кількісних та якісних характеристик економічно активного та працездатного населення даної території, що можуть виступати у ролі потенційних співробітників; “кадровий потенціал” являє собою сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу, який працює на підприємстві, що включає кількість працівників, їх вік, стать, освіту та професійні навички [15, с. 76].

На думку О.В. Крушельницької, “кадри” – це кваліфіковані штатні працівники з конкретною професійною освітою, що мають спеціальні знання, трудові навички та досвід роботи в обраній сфері діяльності [16, с. 311]. Стосовно категорії “персонал” Г.М. Курошева вважає, що – це постійні й тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці” [17, с. 233]. На відміну від категорії “кадри”, “персонал” – це група постійних працівників, які пройшли необхідну підготовку і мають

практичний досвід та здібності, які витрачають свій час і гроші на господарську та фінансову діяльність підприємства”.

Поняття “кадри” дуже важливе, оскільки відображає специфіку суспільного поділу праці, соціальної структури й ієрархії, що може бути відображено у таких класифікаціях:

- за сферами суспільного життя (політична, духовна);
- за демографічними ознаками (стаж роботи, вік, стать, освіта);
- за соціально-професійними ознаками (військові, наукові);
- за галузевими ознаками (сільське господарство, будівництво, інформаційна робота);
- за категоріями (працівники, спеціалісти, службовці, керівники);
- за складом роботи (вони виконувати фізичну чи розумову роботу);
- за кваліфікацією (кваліфіковані, некваліфіковані);
- за професіями (вчителі, лікарі, науковці, інженери і т.д.).

На думку О.І. Здоровцова “кадри” – це частина трудового колективу і водночас сукупність кваліфікованих робітників, які пройшли професійне навчання й здобули спеціальну освіту [11, с. 62]. Але, на нашу думку, доцільніше використовувати цю категорію на рівні підприємства.

У розумінні Н.С. Краснокутської “кадровий потенціал” являє собою сукупність умінь і навичок персоналу, що забезпечує досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [8, с. 147].

У теперішній час доволі часто використовується категорія “людський капітал”, що являє собою сукупність вроджених здібностей, загальної та спеціальної освіти, досвіду роботи, творчості, фізичного, морального та психічного здоров’я, які дають змогу отримувати дохід [9, с. 125].

О. Бутнік-Северський трактує людський капітал як “вартість праці чи інтелектуальні зусилля одного чи групи висококваліфікованих працівників, що знаходяться у процесі розробки інтелектуального продукту” [1, с. 130].

Людство досягло точки свого розвитку, коли подальший прогрес є результатом розумової чи інтелектуальної діяльності. Нині формується

інформаційне суспільство, основними ознаками якого є інформація, знання й кваліфікація його суб'єктів чи інтелектуальні ресурси. За підрахунками Світового банку, національне багатство цивілізованих країн становить лише 9% природних ресурсів, 16 – матеріального виробничого капіталу, а 75% – це знання та вміння їх раціонально застосовувати [4, с. 49]. Привілеї людського капіталу особливо помітні у таких країнах як Німеччина, Швейцарія та Японія його частка становить у середньому 85% [5, с. 11]. Інформаційна революція висвітлила проблему накопичення нематеріального виробництва, у якій вагоме значення посідає формування знань, розвиток творчих взаємодій та інформаційних відносин між людьми [6, с. 116]. Інтелектуальний ресурс включається в капітал завдяки інтелектуальній діяльності людини. Американський економіст І.Ф. Фішер трактував капітал як “будь-який ресурс, який можна накопичити, продуктивно використати не один раз, а протягом тривалого часу, і отримати прибуток” [2, с. 7]. Саме тому, знання, вміння, таланти і здібності людини слід вважати формою капіталу, вони накопичують і створюють певний ресурс, забезпечуючи своєму власникові більший дохід у майбутньому. Рівень освіти, кваліфікації та професійної підготовки сприяють збільшенню особистого та соціального людського капіталу, а відповідно й кадрового потенціалу підприємства.

Залежно від структури формування “кадровий потенціал” складається із трьох частин: працівники підприємства; ті, хто підвищує свою кваліфікацію; тих, хто влаштовується на роботу (рис. 1.2).

Доведено, що “кадровий потенціал” як економічної категорії характеризується якісними та кількісними параметрами. Його можна розрахувати як статистичну величину. У цьому сенсі граничним або максимальним його значенням є економічно активне населення із вищою освітою.

Ретельне вивчення різноманітних джерел показало, що існують різні підходи до інтерпретації цієї категорії; проте більшість вітчизняних та міжнародних дослідників наголошують на зв'язку між людськими ресурсами

та досягненням стратегічних цілей підприємства, які відображаються в певних результатах.

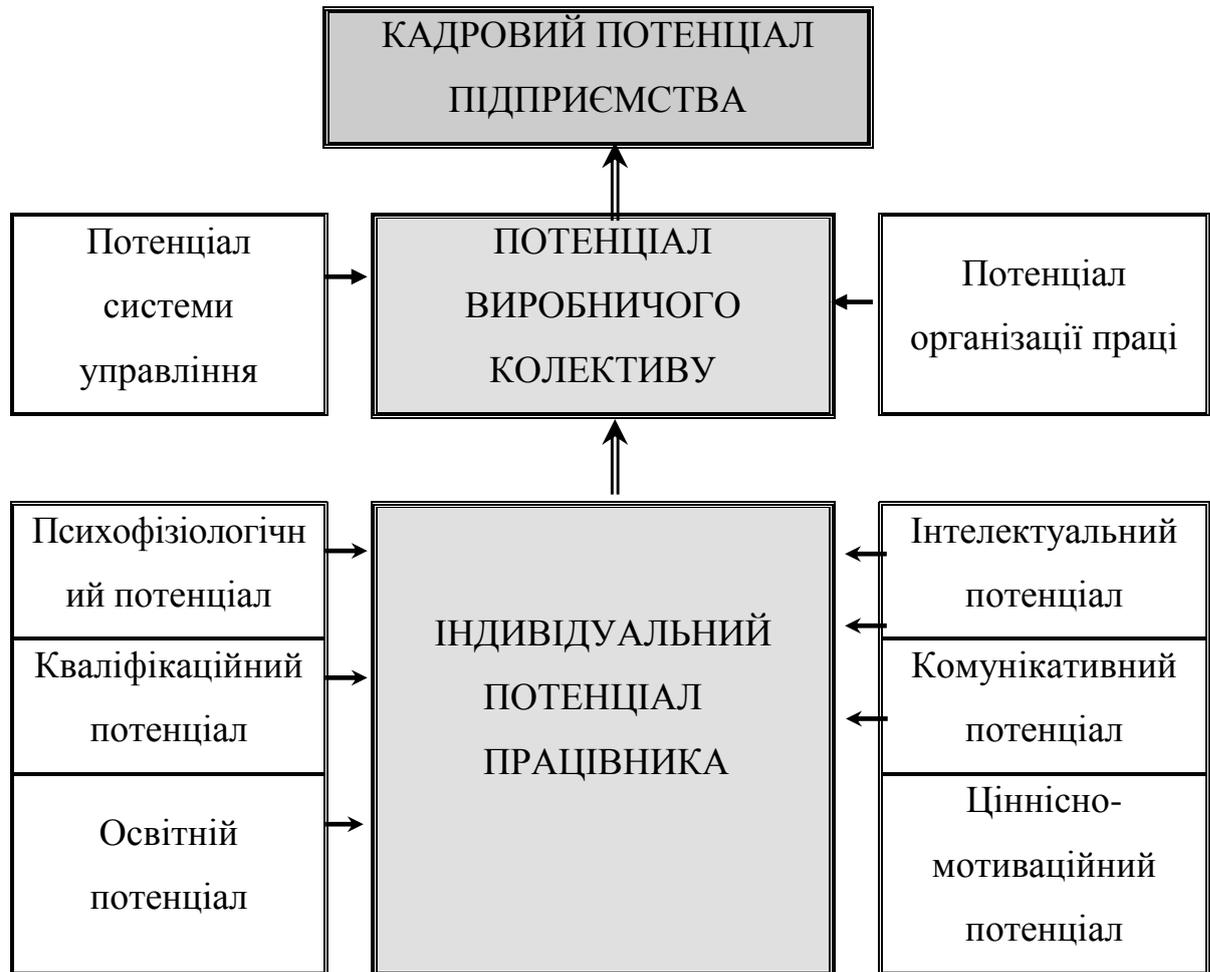


Рис. 1.2 – Структурні елементи кадрового потенціалу підприємства.

Ця категорія є якісною та кількісною характеристикою людського капіталу як одного з ресурсів, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства, зокрема, виконанням його функцій; це також наявні та потенційні можливості працівників, що використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, згідно з аналізом літературних джерел про людські ресурси підприємства.

Як цілісна система людський потенціал підприємства має певну структуру, [7, с. 86]. Для повного розкриття змісту “людських ресурсів підприємства” потрібно визначити види структур людських ресурсів, а також деякі досить чіткі характеристики, властиві кожному виду (табл. 1. 1):

Таблиця 1.1 – Види структур людських ресурсів підприємства та характеристики їх складових елементів

Види структур людських ресурсів підприємства	Елементи структури
Соціально-демографічна структура	Рівень освіти, стаж роботи, статеві-вікова структура, сімейний стан
Структура у залежності від рівня управління	Тактичний та стратегічний кадровий потенціал
Структура потенціалу	Фізіологічна, соціальна, інтелектуальна та технологічна складові
Структура персоналу	Керівники підприємства, спеціалісти різного рівня, працівники

Фізіологічна, соціальна, інтелектуальна та технологічна складові є ключовими компонентами структури людських ресурсів. Фізичні здібності співробітників, які потребує підприємство, обмежують фізіологічну складову людських ресурсів. Морально-психологічна атмосфера в підприємстві, а також організаційна культура – все це частина соціальної складової. Інтелектуальна складова представлена рівнями знань, здібностей і компетенцій співробітників, усі вони скеровані на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Технологічна складова є важливою частиною інтелектуальної складової, і вона відноситься до здібностей працівників забезпечувати технологічний прогрес підприємства. Структуру людських ресурсів можна також розглядати з точки зору соціально-демографічних змінних, таких як стать і вік, сімейний стан, рівень освіти тощо.

Структуру кадрів за фактичними кадровими показниками складають керівники, спеціалісти різного рівня, а також працівники.

Система управління людськими ресурсами підприємства у теперішній час має базуватися на таких основних цілях:

- створення ефективної організаційної культури, яка заохочує побудову згуртованої, високомотивованої команди професіоналів, які працюють над однаковими стратегічними цілями;

- забезпечення відповідності якісних та кількісних показників людських ресурсів стратегічним цілям підприємства.

У результаті людські ресурси можна визначити як загальну характеристику можливостей та здібностей працівників, які мають потрібну кваліфікацію, спеціальні професійні знання, здібності, навички, досвід та компетенції у певній галузі та здатні ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та забезпечувати економічний результат для досягнення цілей підприємства.

“Кадровий потенціал” сільськогосподарського підприємства – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку і мають спеціальну освіту.

У широкому розумінні “кадровий потенціал підприємства” – це навички та вміння працівників, що можуть бути використані з метою підвищення ефективності виробництва, отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.

“Кадровий потенціал” відображає навички та можливості працівників забезпечити досягнення поточного та довгострокового розвитку підприємства з використанням наявних матеріальних ресурсів, праці, фінансів та інформації. Величина кадрового потенціалу у певний період часу залежить від кількості та якості трудових ресурсів підприємства.

Кадровий потенціал аграрного підприємства – це група штатних працівників, кількісні й якісні особливості яких при відповідній мотивації та з урахуванням специфіки сільського господарства дають можливість і здатність вести виробничо-господарську діяльність у ринковому середовищі з максимальною ефективністю.

1.2 Теоретичні основи формування та управління кадровим потенціалом

Підґрунтям формування кадрового потенціалу підприємства є кадрова політика, яка є загальним напрямком роботи персоналу й характеризується сукупністю форм, методів, правил, організаційних механізмів для розробки цілей і завдань, спрямованих на підбір та розміщення безпосередніх виконавців, спеціалістів та керівників.

Дослідження показали, що особливості формування людських ресурсів в аграрному секторі є результатом: створення різноманітних організаційно-правових структур на основі приватної власності на землю та нерухоме майно; формування багатокладності в агропромисловому комплексі; постійної адаптації до динамічних змін ринкового середовища; диверсифікації господарської діяльності в сільській місцевості; диференціації населення країни і селянства за рівнем грошових доходів тощо [27, с. 9].

Людські ресурси сильно залежать від умов і чинників зовнішнього середовища. На нього впливають державне регулювання, умови ринку праці, якість життя населення, рівень освіти, культури та інші соціально-економічні умови. Зі сторони підприємства – це організаційна культура, виробнича та трудова дисципліна, система мотивації працівників, принципи управління та кадрової політики.

З точки зору розвитку людського ресурсу як фундаментальної передумови соціально-економічної стабілізації та ефективного його використання, він стає основою продуктивності національної економіки. Серед серйозних причин, які ускладнили відтворення кадрових ресурсів України та негативно позначилися на структурі зайнятості і якості роботи на підприємстві, варто відзначити недоліки структурної перебудови національної економіки. Характеристикою сучасних процесів є те, що сільськогосподарські підприємства практично втратили контроль за станом кадрового потенціалу підприємства та процесами його створення та

використання. Таким чином, зниження обсягів виробництва, низький рівень заробітної плати спричиняють погіршення професійної майстерності працівників, їх морального, мотиваційного та творчого потенціалу, що перешкоджає перебудові виробництва, запровадженню новітніх технологій [32, с. 98].

Формування кадрового потенціалу є важливою функцією будь-якого підприємства. Своєчасне та комплексне вирішення соціально-економічних та організаційних проблем вплине на ефективність формування кадрового потенціалу.

Формування кадрового потенціалу підприємства дозволяє вирішити наступні завдання:

- забезпечити оптимальний рівень завантаженості працівників з метою максимального розкриття їхнього особистого потенціалу та підвищення ефективності їх роботи;

- встановити оптимальне співвідношення чисельності працівників за різними професіями;

- оптимізувати структуру працівників у залежності від функціонального змісту роботи.

Формування людських ресурсів підприємства має поєднувати такі процеси:

- створення сприятливих умов для адаптації працівників на підприємстві;

- проведення формування трудового колективу, що дозволить забезпечити належний рівень кадрового потенціалу підприємства;

- укомплектування трудового колективу, здатного постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства;

- здійснення заходів щодо запобігання незадоволенню працівників займаною посадою із метою зменшення плинності кадрів;

- організація процесу розвитку персоналу підприємства.

Зауважимо, що в умовах конкурентної боротьби між підприємствами формування та розвиток людських ресурсів потребує використання системного підходу, що зумовлює необхідність:

- вдосконалити організацію роботи працівників шляхом впровадження інноваційних методів роботи;
- здійснювати нормування роботи в процесі впровадження нових технологій;
- координувати своєчасне навчання та перепідготовку працівників;
- вивчати мотиваційні чинники і упроваджувати сучасні системи стимулювання;
- побудувати ефективні механізми вирішення конфліктів.

Варто зауважити, що на сутність та специфіку зростання людських ресурсів підприємства суттєво впливають численні фактори, які можна об'єднати у чотири групи (табл. 1.2).

Етапом формування кадрового потенціалу є аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на нього. До зовнішніх чинників можна віднести:

- державні нормативні акти щодо трудових відносин: рівень безробіття в країнах; трудове законодавство щодо правового захисту робітників, виплати відшкодувань у разі втрати роботи та нерівності доходів;
- державну фіскальну політику: зміни податків і ставок податків, що призводить до погіршення фінансово-економічного стану підприємства;
- науково-технічний прогрес позначається на технічному оснащенні робочих місць, рівні використання науково-технічних досягнень, що потребує додаткових знань робітників та відповідної підготовки;
- економічні чинники сприяють зростанню обсягів виробництва і задоволенню індивідуальних потреб працівників;
- техніко-економічні чинники: сприяють інтенсивності використання робочої сили на підприємстві;
- демографічні чинники;

Таблиця 1.2 – Чинники, що впливають на формування та розвиток людських ресурсів підприємства

Чинники	Їх складові
Внутрішньо організаційні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура організації. 2. Фінансово-господарські операції. 3. Форма власності. 4. Комерція та технічний прогрес.
Внутрішньо системні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадрова політика підприємства. 2. Корпоративна культура. 3. Організація роботи з персоналом. 4. Задоволеність працівника роботою. 5. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу.
Індивідуальні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтереси та вимоги. 2. Фізіології та стан здоров'я. 3. Ставлення працівника до професійних обов'язків. 4. Моральна складова особистості. 5. Рівень освіти.
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудове законодавство. 2. Соціальний розвиток. 3. Конкуренти. 4. Покупці та постачальники товарів. 5. Демографічне становище країни. 6. Якість життя. 7. Освітня система. 8. Структура ринку.

- соціально-економічні чинники посилюють інтенсивність праці та надають їй творчого характеру;

- національно-культурні та освітні особливості позначаються на рівні професійної активності населення;

- чинники макрорівня: наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів, кадрова політика підприємств-конкурентів, конкурентоспроможність подібних підприємств, територіальні чинники, екологічні чинники.

На нашу думку, до внутрішніх чинників, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, належать:

- цілі та стратегія підприємства;
- фінансово-економічні можливості підприємства, що зумовлюють узгодженість інтересів окремих працівників із економічними інтересами усього колективу та фінансовими можливостями підприємства;
- технології, обладнання, організація виробництва і праці, що зумовлює підвищення продуктивності праці;
- кадрова політика підприємства, що встановлює основні орієнтири в роботі із персоналом на довгостроковий період, основою метою якої є збереження кадрового потенціалу для забезпечення функціонування підприємства;
- маркетингова діяльність, що формує реальну величину попиту, яка визначається шляхом маркетингового аналізу, дослідження та прогнозування необхідної кількості працівників підприємства;
- імідж підприємства, що впливає на відношення працівників до своєї роботи;
- організаційна культура, яка ґрунтується на добровільному та сумлінному дотриманні працівниками правил поведінки відповідно до службових обов'язків та службової відповідальності;
- професійно-кваліфікаційні чинники: рівень освіти, кваліфікація, зміни у структурі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ;
- кількісний та якісний склад працівників підприємства;
- джерела резерву кадрів;

- соціально-психологічні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі;
- психофізіологічний стан працівників, який залежить від задоволення основних потреб працівників і є практично ключовим для досягнення високої продуктивності праці.

З огляду на постійну необхідність активізації кадрової політики, без якої неможливо подолати соціально-економічну кризу виробництва, актуальною проблемою стало формування програми управління кадровим потенціалом підприємства.

Ефективність управління кадровим потенціалом у значній мірі залежить від зовнішніх чинників, тому основним завданням управління кадровим потенціалом є постійне відновлення та адаптація до цих умов. Кадрове законодавство та стан ринку праці мають вагомим значення у підготовці та розвитку кадрів.

При управлінні кадровим потенціалом варто дотримуватись наступних принципів:

Принцип існування стратегії передбачає наявність на рівні підприємства стратегії розвитку та формування завдань на нижчих рівнях функціонування у відповідності до загальної стратегії. Так, від загальної стратегії підприємства залежить як стратегія розвитку підприємства так і кадрова стратегія.

Принцип перетворення критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу підприємства передбачає, що при проведенні оцінки рівня кадрового потенціалу варто врахувати такі показники, як рівень оплати праці, рівень інтелектуального капіталу, продуктивність праці.

Принцип зворотного зв'язку означає, що реалізація стратегії управління кадровим потенціалом повинна враховувати зміни зовнішнього середовища, забезпечувати пристосування цілей та завдань управління персоналом до цих змін.

Принцип верховенства ієрархії управління над інтересами персоналу полягає у тому, що загальним цілям і завданням підприємства мають бути підпорядковані інтереси кадрової політики.

Принцип делегування повноважень передбачає оптимальне делегування повноважень на рівні підприємства.

Принцип комплексності повноважень передбачає можливість отримання повноважень на рівні покладених на працівника обов'язків та завдань.

Принцип нагляду передбачає контроль за результатами роботи працівника.

Принцип координації передбачає двостороннє спілкування з усіма співробітниками підприємства.

Принцип гнучкості дає можливість перегляду планів у разі зміни конкретної ситуації.

Принцип кооперації передбачає вибір засобів впливу на працівників, при якому управління відбувається за їх участю та в їх інтересах.

Принцип цілеспрямованості розвитку вимагає створення та реалізації комплексу заходів, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу, таких як навчання, підвищення кваліфікації розвитку персоналу.

Різні методи управління, тобто набір прийомів і процедур для підготовки, прийняття, організації та контролю реалізації управлінських рішень, мають вирішальне значення в сучасних умовах.

Варто відзначити, що вчені виділяють кілька методів щодо управління кадровим потенціалом підприємства на основі різних критеріїв класифікації. Це можуть бути методи, які спираються переважно на неструктуровані аспекти, такі як інтереси особистості, групи та команди. За способом впливу методи управління об'єднані в три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Зміст таких управлінських функцій, як організація, стимулювання та регулювання, визначає спосіб використання цих методів.

Адміністративні методи управління – це методи впливу на працівників, що базуються на використанні правових положень і нормативних актів.

Іншими словами – це здійснення управлінських дій на персонал підприємства у цілому. Застосування адміністративних методів означає дотримання керівництвом і підлеглими нормативних документів, стандартів і вимог [21, с. 79]. Крім регламентування використовується ще один метод прямої дії – нормування. Головною особливістю даних методів є сприйняття підлеглими встановлених норм.

У своїй роботі керівник може також застосовувати метод інструктажу підлеглих, що полягає у впливі на підлеглого шляхом пояснення ситуації, завдання та надання інструкцій щодо їх вирішення, вказівок про можливі труднощі, попередження про можливі помилки, порад щодо виконання усіх види робіт.

Адміністративні методи впливають із сутності управління, особливостей та притаманних їм взаємозв'язків, вони є ядром управлінського впливу. Звідси виникає необхідність використання адміністративних методів управління в будь-якій системі господарювання. При використанні даних методів управлінський вплив набуває змістовної форми та підштовхує працівників до конкретних дій. Важливе значення у період розвитку ринкової економіки в Україні мають адміністративні методи, оскільки необхідно сформувати нові структури управління, врегулювати їх діяльність, встановити раціональне співвідношення між методами управління. На перехідному етапі адміністративні методи управління виступають ефективним засобом активізації працівників, оскільки виникає необхідність як перебудови психіки людини, так і поступового здійснення економічного регулювання господарських процесів [3, с. 65]. Серед адміністративних методів управління вагоме значення належить методам організаційно-стабілізуючого впливу, які спрямовані на створення, підтримання та вдосконалення організаційних структур і порядку функціонування об'єктів та суб'єктів управління.

До економічних методів управління кадровим потенціалом належить: розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, прогнозування та

планування кадрової роботи, розрахунок основної і додаткової потреби у персоналі.

Економічні методи включають набір способів впливу на людей через їх основні потреби. Дані методи дозволяють активізуючи економічні інтереси суб'єкта управління, спрямувати його діяльність на досягнення спільних цілей без прямого втручання суб'єкта управління. В їх основі лежить матеріальна винагорода за продуктивну працю. Економічні методи, що використовуються на даний час, повинні стимулювати працівників до більш ефективної роботи.

У відповідності із новою парадигмою, економічні методи мають бути змінені, щоб створити дух співпраці та участі, створюючи таким чином безпечне середовище, де люди можуть створювати відносини, які сприяють економічному зростанню організації та покращують рівень життя кожного працівника. Фундаментальне місце у системі наукових методів управління працею людей посідають економічні методи управління, що мотивують і зацікавлюють окремих працівників і трудові колективи до ефективної роботи [21, с. 81].

Використання економічних методів в управлінні кадровим потенціалом можливе лише в тісному зв'язку та взаємозалежності із соціально-психологічними методами, що являють собою специфічні прийоми та способи впливу на процес розвитку окремих працівників та трудового колективу в цілому. На весь колектив більшою мірою впливають соціальні методи (створення сприятливого соціально-психологічного клімату, соціальне планування), а на окремих співробітників більшою мірою впливають психологічні методи (оцінювання персоналу підприємства).

Соціально-психологічні методи управління поєднують дві складові управлінського впливу на працівників: соціальну та психологічну. Соціальна складова розкривається через сукупність специфічних методів та прийомів, націлених на формування та розвиток трудового колективу, трудової та творчої діяльності працівників, формування їх світогляду, духовних

інтересів. Психологічна складова передбачає регулювання відносин між членами трудового колективу із метою створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Психологічні методи управління спрямовані на забезпечення формування первинних груп працівників відповідно до інтересів, нахилів, їх індивідуальних здібностей, а також на забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників [8, с. 147]. Тому важливо знати психологію та правильно використовувати персонал підприємства, оскільки керівники мають розуміти особливості поведінки працівника, враховувати його темперамент.

Соціально-психологічні методи управління кадровими ресурсами базуються на особистих досягненнях, міжособистісних відносинах, потребі в самоповазі, повазі з боку оточуючих, реалізації свого потенціалу та розвитку як особистості. Дія соціально-психологічних методів управління спрямована на створення умов для кожного співробітника підприємства, в яких він може розкрити свої індивідуальні можливості.

На нашу думку, усі методи управління кадровим потенціалом можуть бути реалізовані лише у взаємодії. Їх поєднання буде залежати від конкретних умов системи управління підприємством.

1.3 Сучасні методи оцінки кадрового потенціалу

Одним із завдань ефективної кадрової політики є оцінка можливостей кадрового потенціалу. Метою проведення даної оцінки є: визначення рівня готовності робітника ефективно працювати для досягнення цілей і завдань підприємства, яке динамічно розвивається, а також визначення рівня використання трудового потенціалу робітника на певному робочому місці та виявлення можливостей для нарощування цього потенціалу. Оцінка кадрового потенціалу підприємства є основою при визначенні перспектив кар'єрного росту, визначенні потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації тощо.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства певною мірою відбувається під час процесу відбору персоналу й протягом усього випробувального терміну.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства може проводитися такими способами:

- за управлінськими рівнями;
- в окремих підрозділах;
- в цілому по підприємству, охоплюючи весь персонал – як працівників, так і керівників;
- для вирішення конкретної управлінської задачі.

Важливо визначити головні цілі підприємства щодо оцінки кадрового потенціалу, які включають:

- визначення необхідності в навчанні, підвищенні кваліфікації;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- формування кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- визначення кандидатів на необхідне внутрішньоорганізаційне переміщення;
- визначення завдань управління кадровим потенціалом.

Підходи щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства показані на рис. 1.3.

Визначити систему показників кадрового потенціалу необхідно виходячи із того, що кадровий потенціал являє собою величину потенційної участі кваліфікованих працівників у виробничому процесі, їх здатність до інновацій, їх освітньо-кваліфікаційний рівень, мотиваційний потенціал та психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей та забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку.

При оцінці кадрового потенціалу підприємства застосовуються різноманітні психологічні та соціально-психологічні методики, спеціалізовані способи збору й обробки інформації, методи групового оцінювання, тестування, анкетування, експертні оцінки тощо.



Рис. 1.3 – Підходи щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Результати моніторингу персоналу використовуються для планування заходів, оптимізації розміщення персоналу, зміни соціально-психологічної атмосфери в колективі, коригування стилю керівництва, структури підпорядкування та мотивації працівників, оптимізації взаємовідносин всередині підприємства та між відділами.

Основними завданнями оцінки кадрового потенціалу є:

1) забезпечення менеджерів із персоналу та вищого керівництва інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо управління персоналом;

2) надання керівникам методологій оцінки кадрового потенціалу підприємства, необхідних для прийняття конкретних рішень.

Здатність оцінювати кадровий потенціал в рамках окремих функцій можна сформулювати таким чином, якщо розглядати діяльність з управління персоналом як набір функцій:

- оцінка кадрового потенціалу дозволяє приймати найефективніші рішення щодо персоналу підприємства, дає можливість визначити очікувану віддачу від інвестицій у персонал;

- оцінка кадрового потенціалу потрібна у процесі залучення персоналу, адже сприяє підвищенню ефективності процесу планування потреби у персоналі, дозволяє вибрати найкращого кандидата на вакантну посаду;

- оцінка кадрового потенціалу дозволяє керівникові вибрати найефективнішу кадрову політику.

Процес оцінки персоналу – це вимірювання індивідуального внеску кожного робітника у загальний результат діяльності підприємства, а точніше цінність працівника для підприємства. Даний процес дозволяє персоналізувати інвестиції у формування кадрового потенціалу підприємства. У результаті розвиток кадрового потенціалу відбувається одночасно з розвитком підприємства.

Предметом оцінки кадрового потенціалу підприємства є:

- відповідність чисельності персоналу й продуктивності їх праці необхідному чи прогнозованому значенню;

- відповідність цілям підприємства;

- вплив професійно-особистісних якостей робітників на рівень кадрового потенціалу підприємства.

Вибір певних показників, що характеризують кадрові ресурси підприємства, є вирішальним етапом в оцінці кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.4). Можливості оцінювати якісні показники часто заважають суб'єктивність суджень і складність, але ця система показників найбільш точно описує рівень кадрового потенціалу підприємства.

Для групування показників, які характеризують кадровий потенціал підприємства, можна використовувати наступні характеристики:

1. Кількісні показники: кваліфікаційний склад і структура працівників; кількість працівників; віковий склад та структура персоналу; ефективність праці (трудомісткість виробництва продукції, прибуток у розрахунку на

одного працівника, продуктивність праці, частка заробітної плати в собівартості продукції, фондоозброєність праці); рух робочої сили (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту залученого персоналу, коефіцієнт обороту з вибуття, загальна плинність кадрів); використання робочого часу (максимально можливий фонд робочого часу, фактично відпрацьований робочий час, табеля обліку робочого часу, середня кількість робочих годин на одного працівника).



Рис. 1.4 – Система показників оцінки кадрового потенціалу підприємства.

2. Якісні показники: фізичні задатки (працездатність, стан здоров'я, витривалість); кваліфікаційні (професійна підготовка, освіта, стаж роботи,

кваліфікація, трудова діяльність, трудові навички та вміння); культурно-моральні (культура особистості, організаційна культура підприємства, моральні настанови, соціальні норми); соціально-психологічні (комунікабельність, активність, дисциплінованість, підприємливість, рівень відповідальності); розумові (аналітичне мислення, здатність приймати обґрунтовані рішення, здатність оцінювати ситуацію); винахідливі (творчі здібності, здатність сприймати нову інформацію, бажання та здібності до самореалізації, накопичення професійних знань, ініціативність, здатність вирішувати нестандартні завдання, здатність висувати нові конкурентоспроможні ідеї) [31, с. 17].

Виходячи з основного критерію оцінки кадрового потенціалу підприємства можна виділити наступні методи оцінки кадрового потенціалу підприємства: ресурсний, виходячи з суми понесених затрат на його створення та використання; порівняльний, заснований на результатах порівнянь з аналогами; результативний, визначається розміром чистого прибутку від результатів господарської діяльності підприємства [19, с. 26].

Ознайомившись із існуючими методами оцінки кадрового потенціалу підприємства, проведемо їх групування (рис. 1.5).

На рис.1.6 показана схема оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вона дає змогу підключити низку процесів, які необхідно реалізувати, щоб оцінити кадровий потенціал підприємства.

На основі оцінки кадрового потенціалу базуються управлінські рішення підприємства щодо досягнення стратегічних цілей підприємства й подальшого розвитку персоналу.

Довіра керівництва до можливості застосування оцінки кадрового потенціалу у тому чи іншому підприємстві є найважливішою вимогою для прийняття управлінських рішень на основі оцінки кадрового потенціалу. На даному етапі повинні бути визначені цілі оцінки, а також те, як її проведення допоможе мотивувати персонал. Для визначення основних елементів, які мотивують працівників, необхідні попередні дослідження, такі як опитування

співробітників.

Наступним етапом має стати вибір принципів та методів оцінювання, а також структури оцінювання. Вибір методу оцінювання впливає на структуру проведення оцінювання.

Під час підготовки оцінки кадрового потенціалу підприємства визначаються критерії оцінки: морально-психологічні й ділові якості, підготовленість (досвід роботи, освіта, професійна компетентність), а також результати роботи.



Рис. 1.5 – Механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 1.6 – Схема оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, правильно сформована та успішно проведена оцінка кадрового потенціалу підприємства не лише сприятиме точній та ефективній оцінці людських ресурсів підприємства, а й дозволить підприємству максимально ефективно використовувати кадровий потенціал.

1.4 Методика дослідження

Економіка сільського господарства подібно до інших наук передбачає оволодіння спеціальними методами досліджень. Визначення і вивчення закономірностей розвитку сільського господарства неможливі без знання методології досліджень. Метод науки включає сукупність засобів, способів і прийомів вивчення економічних явищ.

В економічній науці метод визначає зміст і послідовність наукових досліджень. Розробляються способи і прийоми збору статистичних даних (фактів), їхнього оброблення і проведення розрахунків, а також подання і тлумачення (інтерпретації) результатів досліджень. Проте збір і вивчення фактів є тільки початком наукового дослідження. Самі собою вони не розкривають суті явищ, закономірностей їхнього руху і розвитку. Необхідна така систематизація даних, яка б дала змогу виділити суттєві сторони економічних явищ і виявити об'єктивні й закономірні зв'язки між ними.

З метою проведення об'єктивного наукового дослідження з вибраного напрямку, необхідно правильно методологічно побудувати його.

Для цього ми використовували такі методи наукового дослідження: аналізу і синтезу, порівняння, розрахунково-конструктивний, відносних величин, аналогій, соціологічний, моделювання та інші сучасні методи наукового дослідження.

При вивченні процесів і явищ природи й суспільства використовуються різноманітні методи дослідження, серед яких важливе місце займають аналіз і синтез.

Аналіз як метод дослідження застосовують при вивченні явищ, предметів та процесів природи і суспільства, коли за допомогою приладів, машин, хімічних реактивів або уявно здійснюють розчленування досліджуваного об'єкта на складові частини з метою встановлення його складу, структури, окремих ознак, властивостей, зв'язків.

Аналітичний метод дослідження знайшов широке застосування у багатьох галузях сучасної науки. У хімії, фізиці, біології, медицині та інших природничо-технічних науках при аналізі використовуються машини, прилади, реактиви та ін., що забезпечують розчленування цілого на складові частини.

Однак такі прийоми розчленування не можуть бути використані при аналізі економічних явищ (показників). Тут досліджуваний об'єкт думкою (абстрактно) розподіляється на окремі складові частини. Абстрактний метод

дає змогу з'ясувати суть процесу (об'єкта), який вивчається, його природу, структуру і залежність від різних чинників.

Для більш глибокого і всебічного вивчення економічних явищ аналіз доповнюють іншим методом дослідження – синтезом, що в перекладі на українську мову означає сполучення, узагальнення. Таким чином після розчленування досліджуваного об'єкта на складові частини і вивчення їх необхідно відновити його єдність, що досягається за допомогою синтезу. Синтез дозволяє з'єднати окремі частини і елементи явища в єдине ціле, чого не може забезпечити аналіз. Це свідчить про те, що аналіз і синтез органічно взаємозв'язані. Без аналізу немає синтезу.

Метод порівняння дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви.

Основні види порівняння, застосовувані при здійсненні аналізу є такими:

- порівняння звітних показників з плановими показниками (обсяг виручки, показники окремих статей витрат, прибуток тощо);
- порівняння планових показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння звітних показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння показників роботи за кожний день;
- порівняння показників підприємства з показниками діяльності конкурентів;
- порівняння показників підприємства з середньогалузевими показниками;
- порівняння показників технічного рівня та якості послуг підприємства з показниками аналогічних підприємств (фондоозброєність, фондівіддача, фондоокупність, коефіцієнти щодо використання обладнання: екстенсивності, інтенсивності, інтегральний тощо).

Застосовувані методи порівняння передбачають співставність

порівнюваних показників (єдність критеріїв оцінки, одночасність календарних термінів, усунення розбіжностей щодо обсягу, асортименту та якості; врахування сезонних особливостей, географічних умов тощо).

Розрахунково-конструктивний метод використовують при прогнозуванні і плануванні розвитку галузі та її складових на перспективу. За допомогою цього методу визначають силу дії і напрями розвитку виявлених закономірностей, розраховують і обґрунтовують розв'язання певних проблем аграрної економіки.

Метод аналогій, що ґрунтується на використанні наявного досвіду вирішення подібних управлінських ситуацій. Ефективність використання методу аналогій залежить від завчасного пошуку аналогічної ситуації, тобто від наявності відомостей про досвід даного та інших суб'єктів підприємництва і нагромадження інформаційного потенціалу підприємницької діяльності шляхом збору та аналізу інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Львівської області

Львівська область – адміністративно-територіальне утворення на крайньому заході України. Це одна із трьох областей, які складають історико-культурний регіон Галичини, що входить до єврорегіону Карпати. З точки зору економіки, туризму, культури та науки це одна з найрозвиненіших областей країни.

Межує Львівська область з Рівненською, Волинською, Тернопільською, Закарпатською та Івано-Франківською областями, має вихід до державного кордону Республіки Польща. Область поділена на сім адміністративних районів. Північну половину області займають змішані ліси, зокрема Мале Полісся; середня вкрита лісостепом, виділяються хребти Гологір, Розточчя, Опілля, Вороняк, крайня західна частина Подільської височини. Передгір'я Карпат і, дійсно, Карпати розташовані південніше. Бескиди є їх представниками. По південній межі області проходить Верховинський вододіл. Земля регіону також є головним європейським вододілом Чорного та Балтійського морів.

До складу Львівської області входять південна половина Львівсько-Волинського кам'яновугільного басейну, а також західна частина Передкарпатського нафтогазоносного регіону та Передкарпатського сірконосного басейну. Головними промисловими центрами є Львів, Червоноград, Борислав, Дрогобич, Стебник.

Моршин, Трускавець, Східниця – всесвітньо відомі бальнеологічні курорти. Замки та інші пам'ятки регіону, а також Карпатські гори створюють чудові можливості для розвитку туризму регіону.

Фізичне розташування Львівської області вигідне тим, що через її територію проходять міжнародні комунікації, що сполучають Україну з Словаччиною, Польщею, Румунією та Угорщиною. Північну частину області складають Мале Полісся, Волинська височина та Подільська височини, які відокремлені від Передкарпаття долиною Дністра. Через південно-західний кут області пролягають хребти Українських Карпат. Лісостепова зона охоплює північну частину області. Має ідеальні характеристики для розвитку сільського господарства та відпочинку.

У межах Львівської області знаходяться Українські Карпати. Різні форми рельєфу на земній поверхні Львівської області спричинили широкий спектр ландшафтів, що дозволило виділити ландшафтні одиниці, що належать до трьох різних країн: Побужжя, Розточчя та Львівської височини. Вал Розточчя з'єднує Поділля з Люблінською височиною. В околицях львівського Розточчя виникають пагорби, порослі лісом, глибоко розбиті глибокими долинами та ярами, що піднімаються до 420 м і йдуть з південного заходу на південний схід. З пагорбів Брюховичі-Голоско (382 м) до Скелі Диявола, проходячи через Кортумівку (375 м), Високий Замок, Піскову гору (389 м), Личаківські гори, Міські пасіки (424 м). Хребет Побужжя у Львівській області простягається на схід від Розточчя і відомий як Побужжя. Її визначають розбіжні хребти, пальцеподібні виступаючі з Розточчя на схід.

Основними річками є Дністер і його притоки, Західний Буг і його притоки. Місто Львів розташоване на річці Полтві.

Територія області має помірно континентальний клімат. Середня температура січня становить -7 градусів Цельсія, а в липні середня температура коливається від +19 градусів Цельсія в центральній частині області до +12 градусів Цельсія в горах. Кількість опадів від 750 до 1000 мм.

Відтак клімат і розташування Львівської області ідеально підходять для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур та розведення різних видів тварин.

Розглянемо стан земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств Львівської області та зміни їх площі за останні три роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка землекористування сільськогосподарських підприємств Львівської області, га

Категорія земель	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р. у %
Усі сільськогосподарські угіддя	478600	425060	446280	93,2
Рілля	413700	392940	384700	93,0
Пасовища	27020	2220	32060	118,7
Сіножаті	32940	24960	24580	74,6
Багаторічні насадження	4940	4940	4940	100,0

З таблиці 2.1 видно, що загальна площа сільськогосподарських угідь скоротилася на 6,8%. Найбільш суттєвим є зменшення пасовищ на 25,4%.

У таблиці 2.2 наведено посівні площі сільськогосподарських культур із 2018 по 2020 роки.

Таблиця 2.2 – Посівні площі основних сільськогосподарських культур у Львівській області, га

Сільськогосподарська культура	Рік			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Посівна площа – всього	413700	392940	384700	93,0
Зернові і зернобобові культури	212620	230500	214260	100,8
Пшениця яра	13240	16800	28960	218,7
Пшениця озима	116000	125440	101680	87,7
Ячмінь ярий	51420	41660	13480	26,2
Ячмінь озимий	-	3820	2200	-

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Кукурудза на зерно	8260	19080	53480	6,5 р.
Овес	13540	17020	7780	57,5
Гречка	9120	5440	5240	57,5
Зернобобові культури	1040	1240	1440	138,5
Озимий ріпак	58040	32860	42980	74,1
Цукрові буряки (фабричні)	46140	29480	36980	80,1
Овочі (включаючи закритий ґрунт)	12200	12640	13680	112,1
Картопля	100	100	280	2,8 р.
Кукурудза на силос, зелений корм і сінаж	16240	19740	18200	112,1
Зібрана площа багаторічних трав на сіно	9080	8500	9360	103,1
Зібрана площа однорічних трав на сіно	20	200	180	9,0 р.
Кормові культури	59040	58700	48600	82,3
Площа плодючих насаджень	220	220	180	81,8

Як бачимо з таблиці 2.2, посівна площа всіх сільськогосподарських культур за весь період дослідження зменшилась на 7,0%. Площа посіву кукурудзи на зерно зросла в 6,5 раза. Площа посіву ярої пшениці зросла 2,2 раза. Зменшилися площі посіву озимої пшениці, ярого ячменю, вівса, гречки, озимого ріпаку, цукрових буряків, кормових культур.

Виробництво основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Виробництво основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області, т

Сільськогосподарська культура	Роки			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Зернові і зернобобові культури	550700	591700	977140	177,4

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Пшениця яра	24000	43360	103180	4,3 р.
Пшениця озима	355560	320560	410620	115,5
Ячмінь ярий	103180	88060	32800	31,8
Ячмінь озимий	-	9280	9420	-
Гречка	5720	4080	4020	70,3
Овес	24220	15480	13340	55,1
Кукурудза на зерно	35680	109560	401240	11,3 р.
Зернобобові культури	2340	1320	2520	107,7
Озимий ріпак	146160	80960	94640	64,8
Цукрові буряки (фабричні)	1708060	1206060	1380400	80,8
Овочі (включаючи закритий ґрунт)	55580	42600	39940	71,9
Картопля	1160	560	3200	2,8 р.
Однорічні трави на сіно	20	80	200	10,0 р.
Багаторічні трави на сіно	16260	13640	19000	116,9
Кормові коренеплоди	-	80	-	-
Кукурудза на силос, зелений корм і сінаж	412760	462720	476840	115,5
Плодогідні культури	80	40	80	100,0

Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур, що вирощують сільськогосподарські підприємства Львівської області, наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 демонструє, що врожайність сільськогосподарських культур у 2020 році була значно вищою, ніж у 2018 році. Проте врожайність окремих культур знизилася, зокрема вівса, озимого ріпаку, зернобобових культур, овочів, плодогідних культур.

Таблиця 2.4 – Урожайність основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області, ц/га

Сільськогосподарська культура	Роки			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
Зернові і зернобобові культури	25,5	25,7	45,2	177,3
Пшениця яра	18,7	25,8	35,6	190,4
Пшениця озима	31	25,9	40,4	130,3
Ячмінь ярий	20,1	21,2	24,3	120,9
Ячмінь озимий	-	24,3	42,8	-
Гречка	6,6	7,9	7,7	116,7
Овес	17,9	9,4	17,1	95,5
Кукурудза на зерно	43,2	57,4	75	173,6
Зернобобові культури	22,6	10,7	17,4	77,0
Озимий ріпак	26,2	25,9	23	87,8
Цукрові буряки (фабричні)	370	409	375	101,4
Овочі (включаючи закритий ґрунт)	46	34	29	63,0
Картопля	115	51	116	100,9
Однорічні трави на сіно	13,3	4,2	11,1	83,5
Багаторічні трави на сіно	17,9	16	20,3	113,4
Кормові коренеплоди	-	116	-	-
Кукурудза на силос, зелений корм і сінаж	254	234	262	103,2
Плодоягідні культури	5,1	2,3	4,8	94,1

Сільськогосподарські підприємства Львівської області, крім рослинництва, займаються також виробництвом тваринницької продукції. Динаміка поголів'я худоби та птиці у сільськогосподарських підприємствах Львівської області наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Поголів'я худоби та птиці у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, гол.

Вид тварин	Роки			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
Велика рогата худоба	79900	74560	78380	98,1
Корови	27680	29100	32620	117,8
Коні	2480	2280	2100	84,7
Свині	13000	7520	5840	44,9
Птиця всіх видів	86000	82000	3686000	42,9 р.
Бджолосім'ї, сімей	11280	9480	9500	84,2

З таблиці 2.5 видно, що за досліджуваний період поголів'я птиці зросло у 42,9 раза, а поголів'я корів – на 17,8%. Однак поголів'я великої рогатої худоби зменшилася на 1,9%, свиней – на 55,1%, коней – на 15,3%, а кількість бджолиних сімей – на 15,8%. Це означає, що підприємства в першу чергу займаються вирощуванням корів і птиці.

У таблиці 2.6 наведені тенденції виробництва основних видів продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Таблиця 2.6 – Виробництво основних видів продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами Львівської області, т

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва м'яса всіх видів у живій вазі	37280	32740	33140	88,9
Обсяг виробництва яловичини і телятини у живій вазі	8460	11980	15320	181,1
Обсяг виробництва молока всіх видів	86580	89820	87880	101,5

продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Обсяг виробництва м'яса птиці в живій вазі	28680	20420	17600	61,4
Обсяг виробництва свинини у живій вазі	140	300	120	85,7
Обсяг виробництва конини у живій вазі	-	40	100	-
Обсяг вирощування худоби та птиці	34560	33960	40920	118,4
Обсяг виробництва яєць від усіх видів птиці, тис. шт.	840	840	880	104,8
Обсяг виробництва меду	140	140	140	100,0

З таблиці 2.6 видно, що обсяг виробництва всіх видів м'яса в живій вазі за досліджуваний період зменшився на 11,1%. Натомість виробництво яєць усіх видів птиці зросло на 4,8 відсотка.

З таблиці 2.7 видно, що виробництво основних видів продукції тваринництва на 100 га сільськогосподарських угідь у 2020 році було нижчим, ніж у 2018 році.

Таблиця 2.7 – Виробництво основних видів продукції тваринництва на 100 га сільськогосподарських угідь сільськогосподарськими підприємствами Львівської області, ц

	Роки			2020 р. до 2018 р. у %
	2018	2019	2020	
Обсяг виробництва м'яса всіх видів у живій вазі	84,2	72,6	73,5	87,29
Обсяг виробництва молока всіх видів	195,6	199,2	194,9	99,64

Отже, сільськогосподарські підприємства Львівської області в основному спеціалізуються на рослинництві.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області

Кадровий потенціал сільськогосподарських підприємств – це група штатних працівників із відповідними кількісними і якісними характеристиками, які забезпечують можливість і здатність у ринковому середовищі максимально ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання є основою для оцінки та прийняття рішень щодо управління кадровим потенціалом. Варто зазначити, що в ринковій економіці аналіз трудових відносин стає все більш актуальним, адже робоча сила цінується і конкурує на ринку праці. Це розширює рамки аналітичного дослідження, оскільки критерії оптимізації трудових відносин включають як економічні, так і соціальні параметри. З одного боку, соціальні та економічні гарантії праці, а з іншого, важкі умови праці – це предмет поглибленого аналітичного дослідження кадрового потенціалу підприємства.

Метою дослідження є вивчення трудових ресурсів та ефективності їх використання, підвищення продуктивності праці та соціального захисту населення, встановлення параметрів матеріального стимулювання працівників.

Кадровий потенціал характеризується мінливістю, яка нерозривно пов'язана з його активністю як реакцією на зміну умов зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства.

Величина кадрового потенціалу підприємства змінюється за рахунок:

- переміщення персоналу;
- зміни їх кваліфікації (як підвищення, так і зниження);
- зміни мотивації співробітників;
- виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- створення умов, сприятливих для прояву індивідуального кваліфікаційного потенціалу та професійних особливостей працівника.

Кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства формується за рахунок сільського населення. Його модифікації безпосередньо впливають на кількість і структуру учасників господарсько-виробничої діяльності. Водночас сучасний стан демографічних процесів у сільській місцевості свідчить про ефективність попередньої соціально-економічної політики держави щодо сільського господарства, з одного боку, та соціального середовища, що створює майбутні кадрові ресурси для сільськогосподарських підприємств. Як наслідок, вивчення різноманітної демографічної динаміки в сільській місцевості як основного джерела формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств має сенс.

Кадри – це ті працівники, які мають професійну здатність до праці та пройшли спеціальну підготовку. До них належать керівники, спеціалісти та допоміжний персонал.

Таблиця 2.8 – Динаміка кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість працівників у сільськогосподарських підприємствах	6617	6750	7801	117,9
у рослинництві	4145	4916	5538	133,6
у тваринництві	2472	1834	2263	91,5
Кількість сільськогосподарських підприємств	532	532	535	100,6
Середньомісячна оплата праці у сільському господарстві, грн.	7166	8433	9297	129,7

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Середньорічна кількість працівників у розрахунку на 1 сільськогосподарське підприємство, осіб	12	13	15	125,0

Загальна кількість працівників у сільськогосподарських підприємствах області за досліджуваний період зросла на 17,9 %. Проте чисельність персоналу у тваринництві зменшилась на 8,5 %.

Низька заробітна плата сільськогосподарських працівників є визначальною ознакою сільського ринку праці. Зокрема, як показано в таблиці 2.8, розмір середньомісячної оплати праці в сільському господарстві у 2020 році склав 9297 грн., в інших галузях – 12518 грн.

Слід підкреслити, що нині склалася ситуація, коли ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств різна за регіонами. Це пов'язано з різними обставинами, як об'єктивними (природно-кліматичні умови, територіальне розміщення), так і суб'єктивними (кваліфікація керівників). Як наслідок, сьогодні різні підприємства мають різну забезпеченість кадрами.

Таблиця 2.9 – Забезпеченість сільськогосподарських підприємств Львівської області працівниками, чол.

Найменування посад	2018		2019		2020	
	Передбачено штатним розписом	Всього працівників	Передбачено штатним розписом	Всього працівників	Передбачено штатним розписом	Всього працівників
Всього працівників, що обіймають посади керівників, спеціалістів і службовців	2200	2155	2200	2160	2209	2165
У тому числі:						
Головні спеціалісти	438	434	436	433	436	434
Спеціалісти	520	517	525	521	525	521
Службовці	178	174	175	174	178	175
Керівники	532	532	532	532	535	535
Їх заступники	532	498	532	500	535	500

В цілому, сільськогосподарські підприємства Львівської області достатньо забезпечені персоналом, у тому числі й управлінським персоналом, що дозволяє нормально організувати виробничий процес і, таким чином, забезпечити високий рівень ефективності.

Таблиця 2.10 показує, що персонал на керівних посадах має 50 років і старше. Звідси можна зробити висновок, що в сільському господарстві дуже мало молодих спеціалістів.

Визначення освітнього рівня має вирішальне значення при аналізі кадрового потенціалу підприємства. Рівень освіти сільських працівників завжди був і залишається значно нижчим, ніж у міського населення. Освітній рівень працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області можна побачити в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Освітній рівень персоналу сільськогосподарських підприємств
Львівської області

Найменування посад	2018		2019		2020	
	Вища освіта	Середня спеціальна	Вища освіта	Середня спеціальна	Вища освіта	Середня спеціальна
Всього працівників, що обіймають посади керівників, спеціалістів і службовців	1461	694	1467	693	1473	692
У тому числі:						
Головні спеціалісти	304	130	304	129	307	127
Спеціалісти	317	200	319	202	319	202
Службовці	60	114	62	112	63	112
Керівники	520	12	521	11	523	12
Їх заступники	260	238	261	239	261	239

Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу, оцінка результатів діяльності та мотивації персоналу, прийняття самоуправління, використання творчих здібностей працівників, підвищення трудової дисципліни, управління кар'єрою персоналу, раціоналізація трудової діяльності – все це частина кадрової проблеми. Робота із працівниками передбачає стабілізацію персоналу з урахуванням кваліфікації та особистих здібностей, створення банку даних та аналіз результатів роботи для визначення потенціалу кожного із працівників. Для належного функціонування будь-якого підприємства необхідно, щоб питання розвитку трудового колективу, зокрема й управлінського персоналу, завжди були в полі зору керівників. Термін “розвиток” відноситься до послідовного покращення якості робочої сили. Розвиток особистості безпосередньо пов'язаний із якісними змінами впродовж трудового життя. Очевидно, що посилення кількісних змін у структурі особистості є результатом

поступового розвитку окремих здібностей, інтересів, накопиченої досвіду, інформації.

Таблиця 2.12 – Динаміка плинності кадрів у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Найменування посад	2018		2019		2020		2020 р. до 2018 р. у %	
	Вибуло всього	За власним бажанням	Вибуло всього	За власним бажанням	Вибуло всього	За власним бажанням	Вибуло всього	За власним бажанням
Всього працівників, що обіймають посади керівників, спеціалістів і службовців	30	27	21	16	30	29	100,0	107,4
У тому числі:								
Головні спеціалісти	12	9	17	12	14	13	116,7	144,4
Спеціалісти	15	15	-	-	12	12	80,0	80,0
Службовці	-	-	-	-	1	1	-	-
Керівники	2	2	3	3	2	2	100,0	100,0
Їх заступники	1	1	1	1	1	1	100,0	100,0

На даний час кожне сільськогосподарське підприємство має провести комплексну перевірку свого кадрового потенціалу, враховуючи не тільки кількісні, а й якісні показники, що є необхідним у сучасних умовах.

У результаті ми можемо зробити висновок, що аналіз кадрового потенціалу є найважливішим аспектом управління персоналом. Тому що отримані результати допомагають менеджеру вибрати чи розробити ефективну схему стимулювання персоналу.

2.3 Ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

Ефективність визначається в економічній теорії на основі цілей як функції отриманих результатів і витрачених на них ресурсів. Співвідношення результату, що описує ступінь досягнення мети до кількості та якості реалізованих здібностей персоналу, можна описати в терміні ефективність кадрового потенціалу підприємства.

Крім того, ефективність використання людських ресурсів необхідно оцінювати на двох рівнях: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства, а по-друге, як ефективне управління формуванням і виконанням людських ресурсів.

Аналіз базується на огляді існуючих уявлень про оцінку діяльності та управління персоналом, основною відмінністю якого є система критеріальних показників. В результаті визнаються три основні показники ефективності:

- система, що базується на продуктивності, якості та складності праці, яка включає такі показники, як чисельність персоналу, продуктивність праці, витрачений робочий час, складність праці, собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, частка заробітної плати у відсоток браку, темпи зростання заробітної плати;

- система, що базується на кінцевих фінансових результатах підприємства, яка включає такі показники, як обсяг виробництва, якість виготовленої продукції, виручка від реалізації, собівартість, рівень рентабельності, чистий прибуток, оподатковуваний прибуток, прибуток до оподаткування, термін окупності, рентабельність інвестицій;

- система, що базується на формах і методах роботи з працівниками, яка включає такі показники, як кваліфікація персоналу, привабливість роботи, соціальна структура персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого та адміністративного персоналу,

соціально-психологічний клімат у колективі, плинність кадрів, трудова дисципліна, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працівника, управлінські витрати.

Економічна ефективність управління кадровим потенціалом являє собою економічні результати діяльності підприємства за конкретної системи управління. З одного боку, показники, що відображають проектування та функціонування систем управління, визначають економічну ефективність. До них належать ступінь розробленості інструкційного та нормативного матеріалу, ступінь автоматизації робочих місць керівників, ступінь оновлення технічного оснащення управлінців, сфера управління.

Для оцінки ефективності сільськогосподарського виробництва в досліджуваній області можна використовувати такі показники, як валовий і чистий дохід на одного середньорічного працівника, вартість валової і товарної продукції, рівень рентабельності та інші (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз основних показників ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	
Вартість товарної продукції, млн. грн.	22818,7	23004,4	19154,0	83,9
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	285,4	312,5	191,9	67,2
одного середньорічного працівника, грн.	150,3	166,3	76,7	51,0
Рівень рентабельності тваринництва, %	-14,2	-13,4	-5,8	8,4
Рівень рентабельності рослинництва, %	-2,1	43,6	16,9	19,0
Середньомісячна оплата праці, грн.	7166	8433	9297	129,7

Усі показники, що відображають ефективність використання різних ресурсів, зменшилися через зниження обсягів реалізації як бачимо із таблиці 2.13. Так, показник реалізованої продукції на середньорічного працівника знизився на 49,0%, що свідчить про зниження продуктивності праці. Як наслідок, рівень використання людських ресурсів знизився.

Однак ми вважаємо, що оцінювати ефективність управління людськими ресурсами виключно за рівнем рентабельності недостатньо. Це можна пояснити тим, що результат ефективної управлінської роботи (на сьогоднішній день) не обов'язково може бути прибутком і може мати як прямі, так і непрямі результати, які можуть бути як економічними, так і соціально-економічними.

Вплив керівництва на процеси формування корпоративного духу колективу, сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, атмосфери безпеки та причетності до цілей організації, формування професійних характеристик співробітників відображається на соціальній ефективності управління кадровим потенціалом. Для аналізу соціальної ефективності можуть бути використані показники, що вказують на соціально-культурну сферу підприємства, такі як трудова дисципліна, стабільність персоналу, розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві, умови праці та відпочинку. З іншого боку, для її визначення можуть бути використані показники, такі як продуктивність праці, рівень задоволеності потреб споживачів тощо, що показують вплив на досягнення фінансово-економічних результатів, а також задоволення потреб ринку.

На основі аналізу наукових концепцій можна виділити три методологічні підходи щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Представники першого підходу вважають, що персонал підприємства є суспільним працівником, який природно впливає на виробництво, і тому кінцевий продукт має використовуватися як мірило ефективності роботи персоналу. Прикладами таких показників є: якість продукції; обсяг товарної

продукції; виручка від реалізації продукції; прибуток підприємства; рівень рентабельності; витрати на одну гривню продукції; термін окупності інвестицій.

Представники другого підходу вважають, що показники ефективності управління персоналом підприємства мають відображати результативність праці. До таких показників належить: чисельність персоналу, якість та складність праці; відсоток виконання норм виробництва; продуктивність праці; темпи зростання продуктивності праці; частка заробітної плати у собівартості продукції; темпи зростання заробітної плати; загальний фонд оплати праці.

Дані показники дають вичерпну картину продуктивності співробітників. Однак вони не відображають рівень організації персоналу та соціальну ефективність, що впливає на кінцеві результати.

На думку прихильників третього підходу, ефективність управління персоналом підприємства здебільшого визначається організацією його роботи, соціально-психологічним середовищем у колективі, мотивацією праці, тобто більшою мірою залежить від форм і способів роботи з працівниками. В якості критеріїв ефективності пропонуються такі показники: структура персоналу; професійно-кваліфікаційний рівень працівників; рівні трудової та виконавської дисципліни; плинність кадрів; мобільність персоналу.

Дані показники свідчать про загальну структуру та соціальну ефективність управління, а окремі показники є складними, що вимагає збору оперативних даних на основі конкретного соціологічного дослідження.

В сучасних умовах виникає необхідність проведення оцінки ефективності управління кадровим потенціалом. На жаль, на шляху даної оцінки є кілька перешкод:

важко визначити, коли цілі підрозділів були досягнуті, а коли ні;
менеджерам з персоналу не вистачає часу та бажання оцінити ефективність і продуктивність праці як своєї, так і вищого керівництва;

менеджери з персоналу мало зацікавлені в оцінці ефективності та продуктивності управління персоналом підприємства.

Ефективність людських ресурсів – це складна і багатовимірна тема. Загалом, успіх реалізації організацією зусиль персоналу для досягнення конкретної мети може бути еквівалентним ефективності управління людськими ресурсами. Тобто ефективність, виміряна кількісними вимірами, демонструє, що управлінський персонал робить важливі кроки належним чином. У вітчизняній практиці перевага надається вимірюванню ефективності за такими групами, як економічна та соціальна ефективність. У той же час ми вважаємо, що економічна ефективність відображає ступінь досягнення цілей підприємства за допомогою ефективного управління персоналом на основі економічного підходу до витрат ресурсів, тоді як соціальна ефективність відображає ступінь задоволення бажань та інтересів співробітників.

Загалом соціально-економічну ефективність можна охарактеризувати як відношення приросту кадрового потенціалу до витрат на його досягнення, що забезпечує економічне зростання підприємства. Тобто визначення представляє набір економічних показників, які відображають загальну роботу підприємства (продуктивність праці), а також набір соціальних показників, які впливають як на підприємство (плинність кадрів), так і на його підрозділ (рівень конфліктності у групі), і окремого працівника (рівень задоволеності працівника роботою).

Через відсутність комплексного показника, який відповідає цим вимогам і дозволяє визначити соціально-економічну ефективність управління людськими ресурсами, визначення економічної та соціальної ефективності обмежені та не дають повної картини ефективності управління. Варто також зазначити, що комплексний показник покаже синергетичний ефект впливу економічного та соціального аспектів на процес управління персоналом підприємства.

Теперішня структура кадрового потенціалу села, а також рівень формування та використання цих ресурсів не відповідає вимогам. Ринок

праці в сільській місцевості обтяжений багатьма проблемами, включаючи дисбаланс попиту та пропозиції на робочу силу, важку демографічну ситуацію, занепад сільського господарства, низьку продуктивність і заробітну плату в сільському господарстві, а також втрату кваліфікованих робітників. Збалансована політика доходів і заробітної плати, яка забезпечує міжгалузеве регулювання економічних відносин із метою підвищення прибутковості сільськогосподарських підприємств, підтримка малого та середнього підприємництва, забезпечення оптимальної ренти від використання землі та майна, все це може покращити соціально-економічні умови відтворення кадрового потенціалу в сільській місцевості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Організаційне забезпечення підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

Управління кадрами підприємства є одним із найважливіших проєктів підприємства, оскільки від цього залежить здатність трудового колективу ефективно працювати та досягати довгострокові цілі підприємства.

Багато чинників впливають на кадровий потенціал підприємства. Це, насамперед, зовнішні чинники, такі як науково-технічний прогрес та розвиток технологій, соціальні потреби населення, законодавча та нормативно-правова бази, кон'юнктура ринку праці. Внутрішні чинники визначаються цілями підприємства, фінансовою політикою, кваліфікаційними критеріями співробітників, вимогами до персоналу (можливістю вибору конкретних джерел задоволення кадрових потреб). На рис. 3.1 зображено складові кадрового потенціалу підприємства.

Людські ресурси формуються під впливом виробничих потреб підприємства через систему управління персоналом, як показано на рис. 3.1, і залежать від наступних чинників: мінливості середовища, кваліфікаційних критеріїв працівників, нормативно-правової бази, кадрової та фінансової політик підприємства, цілей підприємства, розвитку технологій тощо.

Варто відзначити що управління людськими ресурсами підприємства включає організаційну складову, тобто управління кадровим потенціалом здійснюється через кадрову службу, яка реалізовує покладені на неї конкретні обов'язки, включаючи оцінку рівня людських ресурсів підприємства.

Проєктний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє досягти кінцевих цілей підприємства шляхом реалізації окремих проєктів.

Він містить процедуру управління людськими ресурсами команди проєкту, яка включає оцінку людських ресурсів команди проєкту. Структурна складова управління людськими ресурсами дасть змогу оцінити людські ресурси команди проєкту за особистими профілями, а також рівень людських ресурсів підприємства.



Рис. 3.1. – Складові елементи кадрового потенціалу підприємства.

Оскільки команда проєкту є управлінською командою, вона повинна формуватися на наступних принципах і критеріях.

Основи формування проєктної команди:

1. Специфіка проєкту.
2. Місія та стратегія проєкту.

3. Ресурси для реалізації проєкту.
4. Принцип обмеженості ресурсів.
5. Розподіл компетенцій.
6. Організаційно-культурний клімат проєкту.
7. Характеристика особистого стилю взаємодії лідера із членами проєктної команди.
8. Принцип безперервності.
9. Принцип гнучкості.
10. Принцип чіткого розмежування адміністративних та функціональних обов'язків.

Для того, щоб сформувати проєктну команду, необхідно дотримуватись певних критеріїв.

1. Формальні вимоги (вік, стаж, спеціальні знання).
2. Здатність адаптуватися.
3. Освіта та навчання.
4. Стимулювання та мотивація.
5. Взаємодія.
6. Послідовність.
7. Керівництво.
8. Бюджет проєкту.
9. Внутрішня культура підприємства.
10. Співпраця.

На ефективність управління людськими ресурсами команди проєкту сильно впливає зовнішнє та внутрішнє організаційно-культурне середовище, тому ключовим обов'язком керівництва є постійне відновлення та адаптація до цих ситуацій. Особливості проєкту також мають вирішальне значення, оскільки вони залежать від ролі команди, необхідних знань членів команди, здібностей, термінів, етапів та видів роботи.

Принцип місії або стратегії проєкту впливає з загальної стратегії підприємства. Наприклад, на кадрову стратегію підприємства та план управління людськими ресурсами впливає загальна стратегія підприємства.

Принцип інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами команди проєкту передбачає, що людські ресурси команди проєкту, людські ресурси підприємства, кадрова політика та підприємство в цілому, що складається з взаємодіючих елементів, сумісні з точки зору орієнтації на кінцеві результати. Локальні інтереси підпорядковані інтересам підприємства, що свідчить про перевагу інтересів підприємства над інтересами конкретного проєкту.

Концепція гнучкості проєктного підходу стверджує, що робота повинна бути завершена швидко та відповідно до поставлених цілей.

Принцип безперервності стверджує, що команда проєкту відповідає за початок кожної операції проєкту після виконання попередньої.

Зворотній зв'язок між усіма членами команди проєкту та керівництвом є ключовим компонентом принципу чіткого розмежування адміністративних та функціональних обов'язків.

Поняття обмеженості ресурсів відноситься до виробничих, фінансових, трудових та інших ресурсів проєкту. У рамках проєкту узгодження інтересів та цілей означає важливість балансу інтересів та цілей для успішного завершення проєкту.

Поняття розподілу компетенцій передбачає чіткий розподіл завдань між усіма членами команди проєкту.

Індивідуальні потреби, адаптація до роботи над проєктом, моніторинг персоналу проєктної команди, внутрішня культура підприємства, мотивація та стимули для членів проєктної команди, взаємодія членів команди, навчання та розвиток, керівництво командою, стабільність команди, аналітика, бюджет проєкту та корпоративне представництво і партнерство є одними з критеріїв для створення команди. Основною передумовою для зростання та розвитку кадрового потенціалу команди проєкту є активне залучення команди під час створення та функціонування проєкту.

Кожен працівник характеризується рисами, що визначаються єдиним стандартом підприємства. Серед них – здібності, навички, професійний

рівень. У результаті дуже важливо, щоб кожна організація контролювала компетенції та навички своїх працівників, дозволяючи менеджерам легко узгоджувати характеристики співробітників з вимогами роботи.

3.2 Підвищення якісного складу кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств

Розвиток ринкових відносин призводить до змін в управлінні персоналом сільськогосподарського підприємства. Сучасна методика роботи з людьми, незважаючи на очевидну неефективність, не зазнала суттєвих модифікацій. Немає комплексної оцінки потреб у робочій силі. Трудовий потенціал як складова стратегічних ресурсів використовується нераціонально, оскільки значна частина керівників і спеціалістів кадрових служб, якщо такі є, не мають професійної підготовки та досвіду в управлінні персоналом.

Необхідно розробити інноваційні підходи до подолання труднощів кадрового забезпечення агропромислового виробництва для реалізації основних напрямів агропромислової політики. Це пояснюється тим, що в умовах нестачі фінансових ресурсів та неможливості швидкого відновлення матеріально-технічної бази управлінський талант стає одним із найважливіших та ефективних аспектів підтримки та розвитку АПК.

Щоб задовольнити матеріальні та духовні потреби держави, концепції та практики управління, які були зосереджені на державних планах виробництва та продажу державі сільськогосподарських товарів, поступово замінюються філософією сучасного менеджменту, орієнтованого на людину.

Зокрема, сучасне виробництво все більше вимагає від керівників, так і співробітників якостей, що не тільки не формуються в сучасних умовах масового виробництва, але й цілеспрямовано зводяться до мінімуму, спрощуючи працю та знижуючи витрати на робочу силу. Високий професіоналізм, навички колективної взаємодії, здатність приймати

самостійні рішення, відповідальність за якість виготовленої продукції, технологічне розуміння, організованість виробництва є прикладом таких якостей.

Однією з визначальних характеристик сучасності є залежність виробництва від якості робочої сили, ефективності, з якою воно використовується, і міри, в якій вона інтегрована в діяльність підприємства. На жаль, ситуація з кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств в Україні на даному етапі економічного розвитку є надзвичайно складною: звільнилися старі спеціалісти, за останні роки значно зменшився приплив нових. Загалом ми можемо виробляти сьогодні, але наші співробітники вже не в змозі організувати виробництво на сучасній науковій основі, а тим більше прорахувати ринковий сценарій на роки вперед, тому зараз не найкращий момент для забезпечення сільськогосподарського виробництва кадровим потенціалом.

Загалом, деякі українські керівники взагалі не мають вищої освіти. У багатьох випадках на керівні посади просуваються люди, які не мають достатньої підготовки і часто недосвідчені. За цей час кваліфікація кадрів зазнала значного зниження. Крім того, нинішній сценарій полягає в тому, що керівники колишніх сільськогосподарських підприємств контролюють понад дві третини новостворених сільськогосподарських підприємств. Вони навчилися керувати здебільшого на практичному досвіді, тобто за допомогою природної інтуїції та особистих знань, отриманих шляхом “проб і помилок”. Ми погоджуємось з тим, що реальний досвід часто цінніший за теоретичні знання, але здібності, отримані в одній системі управління, не завжди можуть використовуватися в іншій. Доля цього покоління менеджерів така, що вони не змогли отримати належну управлінську теоретичну підготовку під час навчання в університетах та аспірантурі, що в поєднанні з їхнім досвідом сприяло б більш компетентному управлінню, як того вимагає нове конкурентне середовище. Низький рівень переважної більшості керівників і спеціалістів, а також несприйнятливості до ринкових змін не дозволили їм

вчасно адаптуватися до нових економічних умов, що спричинило серйозні негативні наслідки. Багатьох невдач у реформуванні агропромислового комплексу можна було б уникнути, якби реформам передувала кваліфікована робота персоналу, вважають аналітики. Таким чином, штат керівників і спеціалістів, які керують роботою колективів, визначають стратегію підприємства, ставлять конкретні завдання та забезпечують необхідні умови для їх виконання, у будь-якому випадку є найважливішим елементом соціально-економічної системи. Можна стверджувати, що давній девіз “персонал вирішує все” актуальний і сьогодні, і це проявляється на практиці, особливо в критичних ситуаціях. Науково доведено, що на ефективність роботи підприємства значний вплив мають якість управлінських працівників, їхні особисті та ділові якості, а також загальна освіта та кваліфікація. В останні роки, коли агропромисловий комплекс перебував у глибокій кризі, сільськогосподарські підприємства на чолі з висококваліфікованими фахівцями діяли на основі розширеного відтворення, і ці підприємства протистояли негативному впливу. Сучасний керівник має володіти різноманітними знаннями в галузі менеджменту, економіки, бізнесу та психології, а також спеціальних наук, пов’язаних з діяльністю підприємства. Управлінські функції повинні виконувати фахівці-менеджери, які можуть швидко знаходити нові рішення в управлінні персоналом, вміють прогнозувати організаційні процеси, можуть ініціювати проекти, обґрунтовано та чітко доносити їх до команди.

Разом з тим, базова технологічна і технічна освіта має і свої позитивні сторони. Працівники, що зуміли її отримати, після перекваліфікації відмінно вирішують економічні, фінансові, управлінські проблеми.

Хороша програма розвитку людських ресурсів сприяє зростанню робочої сили з більшими навичками та сильною мотивацією виконувати завдання підприємства, що призводить до підвищення продуктивності та цінності людських ресурсів. Проте сьогодні у формуванні та використанні кадрів у сільському господарстві існує низка проблем, які перешкоджають

ефективному функціонуванню бізнесу. Особливо гострою залишається проблема нестачі кадрів у багатьох сферах через брак випускників та молодих спеціалістів. Кожен четвертий випускник, направлений на роботу в сільськогосподарське підприємство, не починає працювати за направленням, а майже половина звільняється протягом першого року роботи. Крім цього, наявність вищої освіти не гарантує, що молоді спеціалісти зможуть покращити свій матеріальний стан. Причинами низького закріплення кадрів у сільськогосподарських підприємствах є: низький престиж сільської праці, ліквідація державного розподілу випускників, низька заробітна плата, слабе соціальне забезпечення, а також криза сільської інфраструктури. Зберігання такої ситуації шкодить не лише АПК, а й розвитку села загалом, тому що нам не лише не вистачає сільських спеціалістів, а й продовжуємо “вимивати” через школи найкраще підготовлену сільську молодь.

Рівень розвитку соціальної сфери села має особливе значення для формування кадрового потенціалу, хоча за останні роки він різко погіршився. Зникла зосередженість керівників господарських формувань та органів управління сільським господарством на роботі з кадровими резервами, їх підготовці та ефективному використанні.

У цей час недостатньо уваги приділяється освіті сільської молоді, особливо в школах, що негативно впливає на їхнє мислення та вибір професії. У підсумку це не можна назвати позитивним явищем, адже починати необхідно з “парти”, щоб виховати впевненого в собі, досвідченого працівника чи керівника агропідприємства.

Ці обставини викликають необхідність прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації кадрів АПК. Це вимагає методичного підходу з боку виконавчої влади, а також цілеспрямованої та злагодженої роботи. Системі аграрної освіти слід приділяти значну роль.

Оскільки особистісні якості цих працівників, а також їх загальноосвітній та кваліфікаційний рівень залежать від якості рішень та результатів їх виконання, рівень ефективності бізнес-системи значною мірою

визначається рівнем якості керівників та спеціалістів. Вивчення працівників за освітою, кваліфікацією, стажем роботи, статтю, віком та іншими соціально-демографічними характеристиками є частиною аналізу якості персоналу.

Відповідне співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах також є важливою складовою якості управління. Чоловіки зарекомендували себе як лінійні керівники (директори підприємств, начальників відділів, змін), але жінки зарекомендували себе як функціональні керівники (керівники відділів, секторів, груп) та спеціалісти.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити ряд завдань, виконання яких призведе до більш ефективної роботи з підвищення якості сільськогосподарських кадрів, що в свою чергу дозволить вирішувати такі питання, як відбір, підготовка, перепідготовка та, головне, ефективне використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Необхідність підвищення координації діяльності органів управління агропромислового комплексу та навчальних закладів усіх рівнів щодо відбору сільської молоді, підготовки та консолідації кадрів агропромислового виробництва є першочерговим завданням. Для виконання цих завдань можуть бути створені ради з питань кадрової політики та підготовки кадрів. Основними обов'язками таких рад буде оцінка існуючої ситуації з кадрами сільськогосподарських підприємств, визначення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, вибір і направлення молоді на навчання.

Одним із найважливіших аспектів регіональних програм кадрового забезпечення АПК має бути підготовка кваліфікованих менеджерів, які достатньо обізнані з особливостями та методами менеджменту в умовах ринку та можуть легко знайти відповідні відповіді у складних управлінських ситуаціях. У цій ситуації надзвичайно важливою стає необхідність збільшення резерву управлінського персоналу.

Крім того, органи управління сільським господарством та навчальні заклади повинні розуміти важливість підготовки керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств, міру їхньої відповідальності за розвиток сільськогосподарського виробництва, необхідність вирішення проблем, пов'язаних із ринковою економікою. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів є одним із завдань органів управління сільським господарством та навчальних закладів. Проте в діяльності закладів підвищення кваліфікації виникло чимало питань, починаючи від стану матеріально-технологічної бази і закінчуючи наявністю навчально-методичних матеріалів та якістю викладацького складу.

Сільськогосподарські підприємства стикаються з багатьма проблемами. Перш за все, це фінансові проблеми, через які вони не можуть направити спеціалістів на навчання. У таких випадках доцільно організувати навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації безпосередньо на місцях, або підвищувати зацікавленість підприємств у виділенні коштів на навчання персоналу за рахунок власних коштів у відсотках до фонду оплати праці.

Кошти з цього фонду мають використовуватися підприємством або для фінансування власної навчальної бази, або для оплати контрактів на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації з професійно-технічними навчальними закладами чи підприємствами, які мають відповідну навчальну базу.

Варто наголосити, що навчання персоналу на робочому місці або в навчальному закладі оплачується додатково. З іншого боку, навчання персоналу виявилось найвигіднішою інвестицією. За оцінками американських експертів, кожен долар, вкладений у навчання співробітників, приносить прибуток у розмірі десяти доларів.

Крім того, підвищення кваліфікації стає дедалі популярнішим у підприємствах, організаціях та галузях у всьому світі, оскільки воно набагато дешевше та займає менше часу, ніж навчання персоналу. Співробітники, які

пройшли перепідготовку, набагато рідше залишають організацію. Крім того, якщо когось відправляють на навчання в іноземну компанію, швидше за все, незабаром його підвищать або переведуть на більш високооплачувану посаду. У зв'язку з цим працівники охоче вступають на курси перепідготовки чи підвищення кваліфікації.

Але в нашій країні ми маємо вирішувати питання про довільний відбір кандидатів на перепідготовку. Часто на навчання відправляють спеціалістів, які не потрібні на виробництві. А самі працівники не зацікавлені в отриманні будь-якої освіти, оскільки вони усвідомлюють, що це не вплине на їхнє професійне життя.

З кількох причин, серед яких постійно змінюється характер роботи, відбуваються структурні зміни в багатьох сферах економіки, виникає потреба у спеціалістах з новими навичками, яких не було десять років тому. Первинна підготовка персоналу припиняє повністю задовольнити потреби конкретного підприємства, а навчання протягом усього життя стало передумовою майбутнього успіху як організації, так і окремої людини. За нинішніх обставин підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є одним із виходів агропромислового комплексу з кризи.

Тільки тоді, коли держава бере на себе конкретні нормативні завдання щодо навчання, розподілу та використання працездатного населення, можна досягти повної зайнятості та високої ефективності використання кадрового потенціалу, особливо в сучасних умовах. У сучасному світі ринок сам по собі не зможе вирішити цю проблему. Однак це не означає, що ринковий механізм буде повністю вилучений зі сфери регулювання трудових відносин. Між державним і ринковим регулюванням необхідно знайти належний баланс. Тільки за таких умов можна підвищити ефективність використання кадрового потенціалу галузі та країни. Як наслідок, однією з головних цілей аграрної політики в даний час має стати увага держави до підготовки професійних керівників.

3.3 Необхідність стратегічного планування кадрового потенціалу

Незважаючи на значні зміни в управлінні всіма сферами вітчизняних підприємств внаслідок ринкових трансформацій, залишаються значні перешкоди, які перешкоджають прогресу, негативно впливаючи на економіку підприємств, державу в цілому та добробут української нації. Йдеться про важко подолану негнучкість системи управління, неадаптованість працівників до мінливих умов управління, високу вартість управління на всіх рівнях, нездатність врахувати вплив зовнішніх чинників. Причини цих проблем здебільшого пов'язані з недоліками стратегічного планування сільськогосподарських підприємств, недоліками у формуванні й розвитку кадрового потенціалу, особливостями історично сформованого трудового менталітету. Сільськогосподарські підприємства часто не можуть належним чином задовольнити потребу в кадрах певної якості, що пригнічує економічне зростання та інновації.

Необхідність пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку обумовлює необхідність перегляду системи управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами із врахуванням реалій української економіки, обмежених ресурсних можливостей, невідповідності попиту та пропозиції робочої сили з боку регіональних навчальних закладів.

Виникає необхідність посилення стратегічного планування вітчизняних підприємств, зокрема здійснення довгострокового планування розвитку людських ресурсів, із врахуванням поточного стану ринків праці, продукції та капіталу, а також ринків освітніх послуг.

У сучасній літературі сутність стратегічного планування визначається по-різному, хоча в більшості джерел воно визначається як процес визначення точних організаційних цілей і напрямків дій, а також ресурсів, що необхідні для реалізації запланованої стратегії.

Варто наголосити на тому, що стратегічне планування дає визначення стратегії та досягнення цілі на основі використання поточних переваг та формування нових.

Здатність належним чином реагувати підприємством, його співробітниками на прогнозовані зміни має вирішальне значення. Поряд з процесним й системним підходами, менеджери все більше визнають цінність ситуаційного підходу до управління підприємством. Вона охоплює не тільки економічні, фінансові, правові, технологічні та політичні питання, але і соціально-трудові відносини та управління кадровим потенціалом.

Варто зазначити, що, незалежно від прийнятої моделі, стратегічне планування завжди зосереджено на забезпеченні успішного функціонування бізнесу, зміцненні конкурентних позицій на ринку та визначенні перспектив розвитку. З однієї сторони, стратегічний план повинен мати довгостроковий характер, але він також повинен бути достатньо гнучким, щоб вносити певні зміни. Іншими словами, це довгостроковий бізнес-план, який необхідно регулярно коригувати до мінливого конкурентного середовища. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства є одним із елементів стратегічного планування.

Формулювання комплексу заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства, розглядається як стратегічне планування розвитку людських ресурсів підприємства, що виступає ключовою ланкою в стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. У цьому контексті “людські ресурси підприємства” тлумачать як широкий термін, що охоплює широкий спектр характеристик і здібностей, які дозволяють працівникам ефективно застосовувати та розвивати свої знання, навички, досвід і професіоналізм для виробництва конкурентоспроможної продукції. Людські ресурси характеризують різноманітні показники:

- 1) якісні – описують наявність навичок, досвіду, кваліфікації, освіти, ціннісних орієнтацій;

2) кількісні – це кількість працівників на підприємстві, середньорічна заробітна плата керівників, спеціалістів та працівників, стаж роботи на підприємстві, середній вік працівників, плинність кадрів, середньорічна вартість соціальних послуг, що надаються працівникові за рахунок підприємства.

Кадрове планування у підприємстві повинно включати:

- кадрові цілі, які включають визначення конкретних цілей підприємства та кожного працівника виходячи із кадрової стратегії; досягнення максимально можливого зближення цілей підприємства й особистих цілей працівників;

- кадрові заходи, які включають: розробку плану кадрових заходів для реалізації цілей підприємства та кожного працівника, а також визначення затрат на ці заходи;

- кадрові стратегії, які включають: розробку основ майбутньої кадрової політики підприємства; створення можливостей для роботи та підвищення кваліфікації працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нової кваліфікованої роботи та адаптації їх знань до мінливих умов виробництва;

- кадрові завдання, які включають: забезпечення підприємства необхідним персоналом у потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією;

Звести завдання стратегічного планування лише до забезпечення підприємства необхідним персоналом у потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією є обмеженим.

Оскільки переваги знань, умінь, досвіду, здатності до інновацій значною мірою визначають здатність отримувати переваги в якості товарів, робіт, послуг, тому завданням стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу є забезпечити конкурентні переваги людських ресурсів, побачити в їх розвитку джерело доходів для підприємства та його працівників. На нашу думку, для забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів, конкурентні переваги мають бути помітними в управлінні персоналом, тобто в системі відбору, оцінки та стимулювання персоналу, а також в інвестуванні в їх розвиток та безперервне навчання.

Стратегічне планування розвитку людських ресурсів має бути спрямоване на розвиток та вдосконалення управління персоналом, отримання конкурентних переваг людських ресурсів підприємства порівняно з конкурентами, що, у свою чергу, зумовлює необхідність адаптації до внутрішніх змін та нових стратегічних цілей, а також до зміни зовнішнього середовища. У сільськогосподарських підприємствах управління персоналом зазвичай передбачає визначення кадрових стратегій:

- а) забезпечення можливостей службового та професійного просування працівників;
- б) створення основ майбутньої кадрової політики;
- в) забезпечення розвитку персоналу для здійснення нової кваліфікованої роботи та адаптації їхніх знань до нових економічних умов.

Кадрові стратегії інформують про конкретні цілі підприємства та кожного співробітника. Однак найважливішим аспектом кадрового планування є забезпечення оптимального узгодження між корпоративними та індивідуальними цілями.

Безсумнівно, що планування розвитку людських ресурсів підприємства повинно відображати важливі глобальні тенденції управління, пов'язані з інвестуванням у здійснення навчання протягом усього життя. Проте більшість керівників вітчизняних підприємств не виявляють свідомого інтересу до навчання та перепідготовки власних працівників, а також не намагаються інвестувати в розвиток персоналу. В Україні за останні 20 років спостерігається значне зниження рівня підготовки та перепідготовки кадрів на підприємствах, що негативно позначається на якості людських ресурсів.

Не можна заперечувати, що планування розвитку людських ресурсів у підприємстві має вирішальне значення. Охоплення працівників різними формами навчання та перепідготовки є вкрай недостатнім.

Інша проблема, якій менеджери приділяють недостатньо уваги, – це розрив між плануванням розвитку кадрового потенціалу на підприємстві та реальною ситуацією щодо формування кадрів у регіонах. Трудовий потенціал

України за останні 20 років якісно та кількісно знищено внаслідок викривлень соціальної політики, економічної та демографічної кризи, недоліків у структурній перебудові виробництва, прорахунків у регулюванні доходів. Дефіцит робочої сили також погіршується в результаті збільшення міграції працівників до інших регіонів (країн), де працівники можуть отримувати вищу заробітну плату. Взаємовідносини ринку праці та ринку освітніх послуг були незбалансованими, що загрожує кадровою кризою для багатьох підприємств.

Як наслідок, обсяги та структура підготовки кадрів на сьогоднішній день не відповідають потребам у кадрах; натомість орієнтується на попит здобувачів, їхнє сприйняття престижу професій та потенційних заробітків, що призводить до “перевиробництва” економістів, юристів та менеджерів у 6-10 разів та гострого дефіциту сільськогосподарських працівників, з одного боку.

Керівники підприємств, навпаки, незадоволені якістю підготовки працівників. Однак, незважаючи на те, що роботодавці слушно наголошують, що підготовка навчальних закладів спеціалістів і працівників лише частково відповідає теперішнім вимогам, вони рідко фінансують навчання, організовують стажування удосконалюють освітні програми. Їхня частина позабюджетного фінансування, яку отримують вищі навчальні заклади, становить лише 30-35%, а більшість витрат несуть держава та батьки студентів (при цьому в західних країнах підприємства та корпорації несуть від 30 до 70% витрат на навчання).

Стратегічна поведінка керівників підприємств у сферах кадрової політики має кардинально змінитися в умовах ескалації кадрових проблем для бізнесу. Наша точка зору на такі зміни виглядає наступним чином:

- у питаннях узгодження якості та структури освітніх послуг із перспективними кадровими потребами підприємств необхідна колективна взаємодія керівників підприємств з керівниками закладів освіти на договірних засадах;

- планування розвитку людських ресурсів вимагає відмови від “політики дешевих робітників”, перегляду соціально-економічних стимулів, що надаються серед неprestижних професій;

- стратегічне планування людських ресурсів окремих підприємств матиме бажаний ефект саме тоді, коли воно буде частиною регіональних програм розвитку людських ресурсів.

Також необхідна тісна співпраця між власниками підприємств та органами влади, профспілками та службами зайнятості.

3.4 Оцінка ефективності заходів із удосконалення управління кадровим потенціалом

Економічна ефективність – це різновид ефективності, яка описує, наскільки добре працюють економічні системи підприємства. Ключовим елементом таких систем (зокрема, отримання прибутку) є вартісний характер засобів досягнення цілей (результатів)

Економічна ефективність визначається як досягнення найкращих результатів із найменшою витратою живої й уречевленої праці. Економічна ефективність є підмножиною закону економії часу.

Залежно від того, який компонент ефективності досліджується, ефективність управління персоналом можна оцінити різними способами. Від цього буде визначатися спосіб вираження результату, а також затрати.

Найширше визначення ефективності – це комплексна ефективність людської діяльності. Вона відображає взаємозв’язок між отриманим бажаним результатом і витраченими на нього ресурсами.

У таблиці 3.1 наведено розрахунок економічної ефективності від покращення управління кадровим потенціалом в досліджуваній області.

Реалізація запропонованих нами заходів призведе до зростання середньомісячної заробітної плати у 2025 році на 47,9% порівняно з 2020 роком. Крім того, у найближчі три роки є можливість значно підвищити

економічну ефективність господарської діяльності. Так, вартість товарної продукції збільшиться на 25,0 % у 2025 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 3.1 – Економічна ефективність від удосконалення управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області на перспективу

Показники	Фактично 2020	Проект 2025	2025 р. до 2020 р., %
Вартість товарної продукції, млн. грн.	19154,0	23941,7	125,0
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	191,9	266,1	138,7
1 середньорічного працівника, грн.	76,7	99,5	129,7
Рівень рентабельності рослинництва, %	16,9	20,9	4
Рівень рентабельності тваринництва, %	-5,8	3,7	9,5
Середньомісячна оплата праці, грн.	9297	13750	147,9

Як наслідок, удосконалення управління кадровим потенціалом є ключовим компонентом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

4.1 Аналіз організації охорони праці

Всебічне оздоровлення та покращення умов праці – одне із найважливіших завдань піклування про людей. Втілення у життя завдань технічного оснащення, застосування технічних конструкцій і технологічних процесів, збільшення потужностей і швидкісних режимів відображається на характері і частоті нещасних випадків та захворювань, зумовлених виробничими процесами. Тому особливо гостро в сучасних умовах стоїть питання охорони праці і захисту населення у надзвичайних ситуаціях.

Розглянемо, як налагоджена організація охорони праці у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Відповідальність за організацію охорони праці у господарствах несуть директори, які забезпечують дотримання законодавчих актів із охорони праці, виробничої санітарії, пожежної безпеки, а також дотримання прав працівників, гарантованих законодавством із охорони праці.

Організація робіт на виробництві тут починається із введення в дію Положення з організації робіт із охорони праці. Втілюється це шляхом видачі наказу по кожному господарству про призначення осіб, відповідальних за охорону праці по галузях, структурних підрозділах. Наказ доводять до відома цих осіб, яких знайомлять з обов'язками по охороні праці. Організатором розробки і здійснення заходів щодо виробничої санітарії, технічної і пожежної безпеки в кожному господарстві є інженер із охорони праці і техніки безпеки, який виконує покладені на нього обов'язки, що стосуються охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки. У бригадах, обслуговуючих виробництвах, а також підсобних підрозділах відповідальність за організацію і проведення робіт із охорони праці

покладається на бригадирів, завідувачів обслуговуючими і підсобними виробництвами.

У господарствах, як правило, працівники дотримуються вимог нормативних актів із охорони праці, правил технічної безпеки поведінки з машинами, механізмами, обладнанням, іншими засобами виробництва, користування засобами індивідуального і колективного захисту, проходять обов'язкові медичні огляди. Кожна особа при поступленні на роботу проходить вступний інструктаж, який проводить інженер із техніки безпеки. Після вступного інструктажу, прийнятий на роботу проходить інструктаж на робочому місці, який реєструється в журналі. Не менш, як за півроку, з працівником проводять повторний інструктаж. У випадках виробничого травматизму проводиться додатковий інструктаж із усіма працівниками.

В сільськогосподарських підприємствах Львівської області існують необхідні інструкції та інша документація з охорони праці, які в міру внесення змін, поновлюються. Працівники, які порушують правила та інструкції з техніки безпеки несуть відповідальність згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

У сільськогосподарських підприємствах Львівської області дотримуються, як правило, всіх вимог пожежної безпеки, санітарних норм і положень, які враховуються при проектуванні різних технологій, виробничих процесів, систем та при організації робочих місць. Проаналізуємо стан охорони праці у досліджуваних господарствах за 2018-2020 роки.

Показник частоти травматизму (Пч) – це відношення кількості потерпілих (Т) до середньоспискового числа робітників (Пр) за звітний період, в розрахунку на тисячу працівників:

$$\text{Пч} = \text{T} / \text{Пр} \times 1000, (4.1)$$

Показник тяжкості травматизму (Пт) характеризує середню тривалість тимчасової непрацездатності потерпілих:

$$Пт = Дн / Т, (4.2)$$

де, Дн – кількість людино-днів непрацездатності у всіх потерпілих за звітний період;

Т – кількість потерпілих з втратою працездатності без врахування загиблих.

Показник втрат робочого часу (Пн) на 1000 робітників найбільш повно характеризує стан травматизму в господарстві. Він визначається за формулою:

$$Пн = Пч \times Пт, (4.3)$$

Визначені показники запишемо в таблицю 4.1.

Таблиця 4.1 – Основні показники стану охорони праці в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2018-2020 роки

Показники	Умовні позначення	Роки			2020 р. в % до 2018 р.
		2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
Середньоспискове число працюючих, чол.	Пр	6617	6750	7801	117,9
Фактично витрачено на одного працюючого, грн.	Аф	2115,90	2151,80	2231,91	105,5
Витрати на спецодяг, тис. грн.	Зс	7146,3	7411,4	7739,9	108,3
Витрати на спецхарчування, тис. грн.	Зсх	–	–	–	–
Витрати на протипожежні заходи, тис. грн.	Вп	6854,6	7113,2	9671,2	141,1
Кількість нещасних випадків	Т	1596	1070	1070	67,0
Кількість днів непрацездатності	Дн	32984	16492	1590	48,2

продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
Показник частоти травматизму	Пч	31,6	22,0	23,8	75,3
Показник тяжкості травматизму	Пт	20,7	15,5	15,0	72,5
Показник втрат робочого часу від непрацездатності	Пн	654,1	341,0	357,0	54,6

За досліджуваний період показник частоти травматизму в господарствах зменшується, що є позитивним. Значення показника тяжкості травматизму для господарств (20,7-15,0) вказує на середню тяжкість виробничих травм. Найповніше характеризує стан травматизму в господарствах показник втрат робочого часу від непрацездатності на 1000 працівників, який за досліджуваний період також зменшується. За останні три роки спостерігається зменшення рівня травматизму і професійних захворювань, при цьому збільшилися витрати на охорону праці в розрахунку на одного працюючого на 5,5% у 2020 році порівняно з 2018 роком.

На перспективу господарствам необхідно підбирати, розробляти і впроваджувати у виробництво раціональні технологічні процеси і таку організацію виробництва, яка б усувала небезпечні та шкідливі для здоров'я чинники, слід залучати у виробництво найновішу техніку, розробляти заходи, спрямовані на профілактику травматизму, професійних захворювань та підвищення культури виробництва, які гарантують повну безпеку і нормальні умови праці.

4.2 Планування заходів з покращення охорони праці та їх фінансування

До заходів щодо поліпшення умов безпеки праці належать всі види діяльності, спрямовані на попередження, нейтралізацію або зменшення негативної дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на працівників.

Заходи щодо поліпшення умов праці здійснюються з метою створення безпечних умов праці шляхом: правильної організації виробничих процесів згідно з вимогами правил техніки безпеки; доведення до нормативного рівня показників виробничого середовища за елементами умов праці; навчання безпечного виконання виробничих операцій працівниками; захисту працівників від дії небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

В міру можливості у досліджуваних господарствах повинні виділятися матеріальні ресурси та грошові кошти для покращення умов праці, від яких в значній мірі залежить престиж праці в сільському господарстві (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Заходи з охорони праці та витрати коштів у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, тис. грн.

Зміст заходів	Вартість робіт		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Створення здорових та безпечних умов праці:			
а) впровадження сучасної технології вирощування сільськогосподарських культур	16121,4	19202,5	24321,2
б) естетичне оформлення виробничих приміщень і робочих місць	6191,4	7043,1	7965,7
Буде виділено коштів	22312,8	26245,6	32286,9

Як бачимо, на наступні три роки у сільськогосподарських підприємствах Львівської області буде продовжено впровадження сучасної технології вирощування сільськогосподарських культур і буде здійснено естетичне оформлення виробничих приміщень і робочих місць, на що лише у 2022 р. буде виділено 22312,8 тис. грн. Джерелом фінансування заходів щодо поліпшення умов праці у господарствах є власні кошти.

4.3 Економічна ефективність заходів з покращення охорони праці

В результаті реалізації заходів із охорони праці створюється певний економічний ефект, який виражається підвищенням продуктивності праці, збільшенням обсягу випуску продукції за рахунок повного використання номінального фонду робочого часу і основних виробничих фондів, а також зниженням матеріальних витрат внаслідок травматизму і захворювань за рахунок зменшення виплати по листках непрацездатності.

Для оцінки ефективності заходів із покращення умов і охорони праці потрібно порівняти наслідки травматизму у грошовому виразі, а також витрати на ці заходи до і після впровадження.

Щоб отримати загальні матеріальні витрати розрахуємо показники матеріальних наслідків травматизму і матеріальних наслідків захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці. Загальні матеріальні витрати внаслідок травматизму і захворювань обчислюємо за формулою:

$$M_z = P_T + P_L, (4.4)$$

де, P_T – матеріальні наслідки травматизму, грн.;

P_L – матеріальні наслідки захворювань, пов'язані із несприятливими умовами праці, грн.

Насамперед, розрахуємо матеріальні наслідки травматизму (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Показники наслідків травматизму в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020 рік

Показники	Значення показника
1	2
Втрати праці в результаті виробничого травматизму, дні	310
Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн.	309,90
Витрати на оплату лікарняних листків, грн.	96069,0

продовження табл. 4.3

1	2
Середньоденна вартість виробітку одного працівника, грн.	497,61
Вартість недоданої продукції у результаті виробничого травматизму, грн.	154259,1
Загальні фінансові втрати від травматизму, грн.	250328,1

Отже, загальні фінансові втрати в результаті травматизму становлять 250328,1 грн.

Аналогічно розрахуємо матеріальні наслідки у результаті захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Розрахунок матеріальних наслідків у результаті захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020 рік

Показники	Значення показника
Кількість днів захворювань	1280
Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн.	309,90
Витрати на оплату лікарняних листків, грн.	396672,0
Середньоденна вартість виробітку одного працівника, грн.	497,61
Вартість недоданої продукції у результаті захворювань, грн.	636940,8
Загальні фінансові втрати від захворювань, грн.	1033612,8

Отже, загальні фінансові втрати в результаті захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці становлять 1033612,8 грн. Сумарні матеріальні витрати в результаті травматизму і захворювань становитимуть:

$$M_3 = 250328,1 + 1033612,8 = 1283940,9 \text{ грн.}$$

Як відомо, втрати робочого часу внаслідок виробничого травматизму і в результаті захворювань після впровадження заходів із охорони праці за статистичними даними зменшується орієнтовно на 25%. Звідси ми можемо визначити, матеріальні витрати господарств на перспективу:

$$M_{3п} = M_3 \times 0,75 = 1283940,9 \times 0,75 = 962955,68 \text{ грн.}$$

Економічна ефективність заходів із покращення охорони праці характеризується наступними показниками: додаткова продукція, випущена в результаті зниження виробничого травматизму і захворювань; кошти, зекономлені на оплату лікарняних листків; сума коштів, затрачених на заходи по попередженню нещасних випадків і захворювань у господарствах.

Економічний ефект заходів із покращення умов праці можна визначити за формулою:

$$E = Пд + Сл - К, (4.5)$$

де, Пд – додаткова продукція, випущена в результаті зниження виробничого травматизму і захворювань, грн. (197790,98 грн.);

Сл – кошти, зекономлені на оплату лікарняних листків, грн. (123185,25 грн.);

К – сума коштів, затрачених на заходи по попередженню нещасних випадків і захворювань у господарствах, грн. (200000,00 грн.).

Підставивши дані у формулу (4.5), одержимо:

$$E = 197790,98 + 123185,25 - 200000,00 = 120976,23 \text{ грн.}$$

Одержані показники і розрахунки заносимо у таблицю 4.5.

При запровадженні заходів на попередження нещасних випадків і захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці у господарствах можна отримати економічний ефект на суму 120976,23 грн., а кошти витрачені на ці заходи окупляться протягом 0,6 року.

Таблиця 4.5 – Розрахунок економічної ефективності заходів із покращення умов охорони праці в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020 рік

Показники	Значення показника
Втрати праці в результаті виробничого травматизму і захворювань, дні	1590
Затрати на оплату лікарняних листків, грн.	492741,0
Вартість недоданої продукції, грн.	791199,9
Фінансові збитки в результаті захворювань і травматизму, грн.	1283940,9
Економічна ефективність від впровадження заходів щодо покращення умов праці, грн.	120976,23
Сума коштів, затрачених на попередження нещасних випадків і захворювань у господарстві, грн.	200000,00
Термін окупності вкладених капіталовкладень, роки	≈0,6

Отже, при запровадженні заходів на попередження нещасних випадків і захворювань, пов'язаних із несприятливими умовами праці у господарствах можна отримати економічний ефект на суму 120976,23 грн., а кошти витрачені на ці заходи окупляться протягом 0,6 року.

4.4 Захист населення в умовах надзвичайних ситуацій

Актуальність проблеми забезпечення природно-техногенної безпеки населення території зумовлена тенденціями зростання втрат людей внаслідок дії небезпечних природних явищ, промислових аварій і катастроф. Ризик надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру невпинно зростає. Тому забезпечення безпеки та захисту населення від негативних

наслідків надзвичайних ситуацій повинно розглядатися як невід’ємна частина державної політики національної безпеки.

Система захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій в Україні здійснюються відповідно до Закону України “Про цивільну оборону України”, положення про цивільну оборону, концепцій про захист населення та території від надзвичайних ситуацій, постанов Кабінету Міністрів.

До ймовірних природних надзвичайних ситуацій на території досліджуваних господарств слід віднести урагани, грози, затоплення, снігові заметілі тощо. До техногенних – аварії в електричному господарстві, аварії пов’язані із витіканням хімічних речовин, паливно-мастильних матеріалів, викиди хімічних підприємств тощо.

Тому організація життєзабезпечення населення в разі виникнення надзвичайної ситуації є одним із основних завдань цивільної оборони України. Заходи життєзабезпечення здійснюються центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, структурними підрозділами у їх складі, що безпосередньо відповідають за захист населення, адміністраціями підприємств, установ і організацій з метою задоволення життєвих потреб громадян, які потерпіли від наслідків надзвичайних ситуацій. Головними заходами є: надання житла; організація харчування; забезпечення одягом, взуттям та товарами першої необхідності; медичне обслуговування і т.д.

Організацією життєзабезпечення населення в екстремальних умовах є комплекс заходів, спрямованих на створення і підтримання нормальних умов життя, здоров’я і працездатності людей. Він включає: управління діяльністю працівників та службовців, всього населення при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій; захист населення та територій від наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха; забезпечення населення питною водою, продовольчими товарами і предметами першої необхідності; захист продовольства, харчової сировини, фуражу, вододжерел від радіаційного, хімічного та біологічного зараження (забруднення); житлове забезпечення і

працевлаштування; комунально-побутове обслуговування; медичне обслуговування; навчання населення способам захисту і діям в умовах надзвичайних ситуацій; санітарну обробку; знезараження території, споруд, транспортних засобів, обладнання, сировини, матеріалів і готової продукції; забезпечення населення інформацією про характер і рівень небезпеки, порядок поведінки; заходи, спрямовані на попередження, запобігання або послаблення несприятливих для людей екологічних наслідків надзвичайних ситуацій і інші заходи.

Всі ці заходи організовуються державною виконавчою владою областей, районів, міст, селищ і сіл, органами управління цивільної оборони при чіткому погодженні між ними заходів, що проводяться.

Керівники сільськогосподарських підприємств Львівської області є безпосередніми виконавцями цих заходів, що розробляються завчасно, відображаються в планах цивільної оборони і мають виконуватися як в період загрози, так і після виникнення надзвичайних ситуацій.

РОЗДІЛ 5

СТАН ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сфера природокористування охоплює все матеріальне виробництво, через яке суспільство здійснює обмін речовин із природою. Ця доцільна діяльність людей спрямована на використання, збереження і поліпшення навколишнього середовища. Залежність суспільства від природи зумовлена тим, що вона існує тільки як одна з ланок обміну речовин у природі в процесі життєдіяльності і матеріального виробництва.

Взаємовідносини людини з природою в наш час є екологічно незбалансованими, а це особливо згубно впливає на стан навколишнього середовища. Наше стрімке вторгнення у природні процеси може призвести до необоротних наслідків, якщо не вжити заходів щодо їх зменшення та неконтрольованих змін природи. Зростання масштабів природоохоронної діяльності ставить серйозні завдання перед спеціалістами сільського господарства. Їм насамперед належить вирішити ряд складних проблем, безпосередньо пов'язаних із охороною і використанням земельних угідь, добрив, пестицидів тощо.

Дана збалансованість може бути досягнута і за рахунок комплексних зусиль з боку людини шляхом екологічної регламентації господарської діяльності, цілеспрямованого екологічно виправданого впливу на природу.

Особливо актуальним це питання стало сьогодні в агропромисловому комплексі України. Адже він має дуже небезпечний вплив на екологію. Так, через високий рівень концентрації сільського господарства, внаслідок хижацького використання природних ресурсів наша держава перетворилася на одну із найнебезпечніших в екологічному відношенні країн. Нарощування продуктивних сил здійснюється без врахування екологічних наслідків, недостатня увага приділяється охороні природи та контролю якості навколишнього середовища. Тому сьогодні важливим є підвищити витрати

на покращення екологічного стану підприємствами АПК, по можливості знизити до мінімуму негативний вплив на природу. Завдяки цьому може бути вирішено багато проблем господарської діяльності, а саме:

- інтенсифікація виробництва сільськогосподарської продукції;
- збереження та заощадження сировини;
- збільшення часу експлуатації споруд;
- збільшення тривалості життя людей і зниження захворюваності;
- вдосконалення взаємодії суспільства та природи;
- підвищення якості та кількості екологічно чистої продукції.

Розглянемо, як же здійснюють вплив на навколишнє середовище сільськогосподарські підприємства Львівської області. Процес сільськогосподарського виробництва в досліджуваних господарствах супроводжується, як правило, руйнівним впливом на основні екологічні чинники – землю, воду, повітря, флору та фауну. Однак, здатність природних екосистем до самовідновлення дозволяє в певній мірі вирівнювати порушений баланс в процесі господарської діяльності людини. Таке вирівнювання проходить не завжди, так як буферність стосовно сторонніх впливів діє лише до певної межі.

Одним із найбільш вразливіших екологічних чинників в процесі сільськогосподарського виробництва є земля. Адже земля є одночасно основою функціонування в тій чи іншій мірі всіх екосистем, а також об'єктом господарської діяльності, під час якої на неї діють фізично, механічно, хімічно тощо. Від цієї дії стан земельних угідь змінюється, в окремих випадках досить суттєво. Наприклад, вимивання органічних речовин на легких ґрунтах, вивітрювання при оранці та обробітку верхніх шарів ґрунту, вапнування кислих ґрунтів тощо. Всі ці процеси прослідковуються в досліджуваних господарствах.

Другим екологічним чинником є вода. На території досліджуваних сільськогосподарських підприємств є водоймища, заболочені місця, випадають протягом року значні опади у вигляді дощів. Особливо

небезпечним явищем є забруднення водоймищ на території агропідприємств в процесі виробничо-господарської діяльності: стічними водами з тваринницьких ферм, залишками нафтопродуктів та паливно-мастильних матеріалів під час виконання сільськогосподарських робіт та при зберіганні, хімічними препаратами та добривами, які використовуються при вирощуванні основних видів сільськогосподарських культур тощо.

Щодо атмосферного повітря, то основним джерелом його забруднення є викиди вихлопних газів двигунів автомобілів, тракторів, комбайнів тощо. Оскільки термін експлуатації більшості технічних засобів минув, кількість шкідливих викидів та їх токсичність значно перевищує допустимі норми. Контроль за цими процесами в сільськогосподарських підприємствах не здійснюється, а відсутність фінансових засобів для придбання необхідної для цього апаратури ускладнює процедуру контролю.

У процесі сільськогосподарського виробництва здійснюється негативний вплив на рослинний і тваринний світ. Велика розораність земель, неправильне використання сінокосів та пасовищ суттєво впливає на видовий склад рослин і тварин. Від внесення хімічних препаратів гинуть мікроорганізми, дрібні тварини, корисні комахи, які живуть у ґрунті. Значну небезпеку з екологічної точки зору сьогодні представляють лісові масиви, які забруднюються різним сміттям, що вивозить населення та залишають відпочиваючі.

Негативний вплив на навколишнє середовище в сільськогосподарських підприємствах Львівської області має машинно-тракторний парк. У ньому мала увага приділяється утилізації виробничих відходів. Відпрацьовані мастила, деталі від транспортних засобів, які містять небезпечні сполуки (шини, акумулятори) потрапляють у ґрунт, що негативно впливає на рослинний і тваринний світ. Викиди відходів на підприємствах відбуваються стихійно і неконтрольовано. Керівництво не вживає потрібних заходів щодо покращення ситуації, внаслідок чого в ґрунтах зафіксовано велику кількість нітратів, що негативно відображається на здоров'ї місцевого населення.

Позитивним є те, що в останні роки у досліджуваних господарствах спостерігалась тенденція до зменшення внесення добрив.

Слід зауважити, що проблему для навколишнього середовища становить зберігання досліджуваними господарствами засобів захисту і росту рослин. Вони утримуються в непристосованих для цього приміщеннях.

Таким чином, екологічна ситуація в сільськогосподарських підприємствах Львівської області є незадовільною і для її покращення необхідно вжити відповідні заходи. Протягом попередніх років господарства проводили окремі заходи з покращення екологічного стану. В таблиці 5.1 відображено ці заходи та понесені на них витрати.

Таблиця 5.1 – Структура витрат на екологічні заходи в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2018-2020 роки

Статті екологічних витрат	Роки					
	2018		2019		2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
На створення водоохоронних зон та заходи очищення стічних вод	7182,1	31,4	7394,8	29,6	8078,5	30,1
На проведення робіт по знешкодженню шкідливих речовин із газів, що виділяються з технічних агрегатів	7394,8	32,7	7820,4	31,3	8720,5	32,5
Будівництво протиерозійних заходів	8192,8	35,9	9735,6	39,1	10004,5	37,4
Всього	22842,6	100	24950,8	100	26803,5	100

Як свідчать дані табл. 5.1, протягом останніх років у досліджуваних господарствах спостерігається збільшення витрат на охорону довкілля. Так, у 2020 році порівняно із 2018 роком ці витрати зросли на 17,3%.

Господарства і надалі повинні спрямовувати зусилля на зниження та ліквідацію негативного впливу на навколишнє середовище, збереження, поліпшення і раціональне використання природо-ресурсного потенціалу. З метою обмеження негативних антропогенних навантажень на навколишнє природне середовище з боку підприємств, підтримки його екологічнобезпечного режиму функціонування на перспективу слід передбачити наступні заходи: оптимізація структури сівозмін, що дають змогу підвищити врожайність сільськогосподарських культур при мінімізації внесення мінеральних добрив і застосування отрутохімікатів; запровадження ресурсозберігаючих інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур; створення захисних лісових насаджень на еродованих землях, вздовж водних об'єктів і полезахисних смуг; впровадження ґрунтозахисних систем землеробства з контурно-меліоративною організацією території; поліпшення технічного стану та благоустрою водойм; застосування комплексу машин і механізмів, що забезпечують мінімізацію технологічних операцій з обробітку ґрунту, що дасть змогу покращити стан ґрунтів; переведення частини транспортних засобів на роботу з використанням газу, що сприятиме зменшенню викидів у атмосферу, а також здешевленню автоперевезень.

Заходи з покращення екологічної безпеки, їх суть, розрахунок витрат на їх проведення, корисний ефект від їх здійснення на перспективу наведено у таблиці 5.2.

Як свідчать дані табл. 5.2, загальна сума всіх витрат на проведення екологічних заходів складе 42945,2 тис. грн., а ефект від них може досягнути 52473,5 тис. грн., що на 22,2% перевищить ці витрати. Це той мінімальний розмір витрат на екологічні заходи, які досліджувані господарства сьогодні повинні виділити, виходячи з їх фінансового стану і враховуючи екологічну ситуацію.

До природоохоронних заходів у господарствах відносять всі види господарської діяльності, які спрямовані на зниження та ліквідацію негативного впливу на навколишнє середовище, збереження, поліпшення і раціональне використання природного потенціалу.

Таблиця 5.2 – Шляхи покращення екологічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах Львівської області на перспективу

Шляхи вдосконалення	Суть заходів	Витрати, тис. грн.	Корисний ефект, тис. грн.
Агротехнічні заходи	Впровадження ґрунтозахисних систем землеробства	7350,0	9187,1
	Формування раціональної структури посівних площ	7612,5	9515,6
Інтенсифікація виробництва	Запровадження інтенсивних технологій вирощування зернових	9450,0	10605,2
Переведення малопродуктивних земель в екологічно стійкі угіддя	Рекультивация земель	10762,5	13453,1
	Противерозійні заходи	7770,2	9712,5
Разом		42945,2	52473,5

Відповідні заходи з природоохоронної діяльності повинні дати відповідний екологічний ефект. Ефект природоохоронних заходів у кінцевому результаті повинен в першу чергу проявлятися у відверненні екологічних збитків від забруднення навколишнього середовища, а також у прирості економічної оцінки природних ресурсів, збережених або поліпшених завдяки їх реалізації.

Для економічної оцінки стану навколишнього природного середовища потрібно провести аналіз екологічних витрат.

Екологічні витрати розраховуються за формулою:

$$E = V_3 + Z_{bf}, (5.1)$$

де, V_3 – витрати на здійснення природоохоронних заходів, грн.;

Z_{bf} – фактичні збитки, що завдаються підприємствам і населенню після проведення або в результаті проведення природоохоронних заходів, грн.

Аналіз економічної діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства повинен обов'язково враховувати здійснені платежі за природні ресурси та забруднення навколишнього природного середовища за роки досліджень, оскільки вони представляють собою економічні заходи забезпечення охорони природних ресурсів.

В результаті проведення екологічних заходів господарства можуть отримати як економічний, так і соціальний ефекти. Суть першого полягає в тому, що зменшується негативний вплив діяльності на навколишнє середовище, а в другому – в підвищенні рівня життя працівників, збереженні природних ресурсів у первинному їх стані, зниженні захворювань тощо.

Економічний ефект від проведення природоохоронних заходів знаходять шляхом визначення коефіцієнта ефективності витрат на екологічні заходи. Його можна обчислити опосередковано, порівнявши збільшення (зменшення) частки витрат на екологічні заходи в повній собівартості продукції до зміни фінансового результату від реалізації продукції. Показник економічної ефективності природоохоронних заходів вираховується як відношення річного економічного ефекту від природоохоронних заходів до витрат на їх здійснення:

$$E = E_p / C + E_n \times K, (5.2)$$

де, E_p – повний річний економічний ефект, грн.;

C – річні експлуатаційні витрати, грн.;

E_n – коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень природоохоронного призначення;

K – капітальні вкладення в будівництво об'єктів природоохоронного призначення, грн.

Проведемо розрахунок економічної ефективності витрат підприємств на екологічні заходи (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Розрахунок економічної ефективності витрат на екологічні заходи в сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2018-2020 роки

Показники	Роки			2020 р.
	2018	2019	2020	в % до 2018 р.
Повна собівартість продукції, робіт і послуг, тис. грн.	2855325	2495080	2978166	104,3
Витрати, пов'язані з екологічними заходами, тис. грн.	22842,6	24950,8	26803,5	117,3
Частка витрат на екологічні заходи у повній собівартості, %	0,8	1,0	0,9	+0,1п
Сума економічного ефекту від проведення екологічних заходів, тис. грн.	28553,2	31188,5	33904,4	118,7

З таблиці 5.3 видно, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. частка витрат на екологічні заходи у повній собівартості збільшилась, що сприяло росту економічного ефекту від проведення екологічних заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даний час працівники підприємства забезпечують кожен етап виробничого процесу. Сучасні ідеї та практики управління людьми вимагають нового підходу до управління кадровим потенціалом. Дослідження теми управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах для ефективного використання людських ресурсів є життєво важливим. Рівень кадрового потенціалу у підприємствах залишається низьким на сучасному етапі економічного розвитку. Не вистачає компетентних працівників, молодь не бажає працювати в сільськогосподарських підприємствах. Як наслідок, вітчизняний бізнес стикається з різноманітними проблемами, вирішення яких дозволило б підвищити свої ринкові позиції. Однією із них є забезпечення високого рівня кадрового потенціалу, що залежить насамперед від його ефективного формування, використання й збереження.

Під кадровим потенціалом підприємства розуміють величину потенційної участі кваліфікованих працівників у процесі виробництва, їх інноваційні здібності, рівень освіти та кваліфікації, а також психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані за допомогою важелів стимулювання для реалізації стратегічних цілей підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Іншими словами, людські ресурси підприємства відображають проектно-орієнтовану частину робочої сили, і до них входять лише ті працівники, які пройшли спеціальне навчання та виконують управлінські функції.

Кадри сільськогосподарських підприємств – це кваліфіковані працівники, пройшли професійну підготовку й здобули спеціальну освіту Це керівництво і персонал. Ефективність виробництва визначається їх кількісними та якісними якостями.

Кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства – це група штатних працівників з кількісними й якісними характеристиками, які в

поєднанні з відповідною мотивацією та із врахуванням унікальних особливостей сільського господарства мають можливість і здатність здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною ефективністю.

Одним із завдань успішної кадрової політики підприємства є оцінка кадрових можливостей. Метою оцінки кадрового потенціалу працівника є визначення рівня використання трудового потенціалу працівника на робочому місці та виявлення можливостей для розвитку цього потенціалу, а також оцінка рівня готовності ефективно працювати для досягнення цілей та завдань підприємства.

У рамках кваліфікаційної роботи проводилося дослідження кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області. Переважна більшість сільськогосподарських підприємств займається рослинництвом, зокрема вирощуванням зернових, кукурудзи на зерно, овочівництвом.

Загальна кількість працівників у сільськогосподарських підприємствах області за досліджуваний період зросла на 17,9%. Проте чисельність персоналу у тваринництві зменшилась на 8,5%.

В цілому сільськогосподарські підприємства Львівської області забезпечені достатньою кількістю працівників, у тому числі й управлінським персоналом, що дозволяє належним чином організувати виробничий процес і, таким чином, забезпечити високий рівень ефективності.

Аналіз рівня освіти працівників виявив, що більшість керівників та спеціалістів мають вищу освіту.

Кожне підприємство повинно провести комплексну перевірку своїх кадрових ресурсів, враховуючи не лише якісні, а й кількісні показники, що є доволі важливим на сучасному ринку праці.

У результаті можна зробити висновок, що аналіз кадрового потенціалу підприємств є найважливішим аспектом управління персоналом. Тому що отримані результати допомагають менеджерам вибрати або розробити ефективну схему мотивації персоналу.

Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області потребує розробки та впровадження відповідних заходів. В результаті були надані рекомендації щодо покращення управління людськими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах області, зокрема покращення якісних характеристик персоналу та необхідність здійснення стратегічного планування кадрового потенціалу.

Кадрові стратегії, цілі, завдання та заходи повинні бути включені в кадрове планування підприємства.

Оскільки переваги знань, умінь, досвіду, здатності до інновацій значною мірою визначають здатність отримувати переваги в якості товарів, робіт, послуг, тому завданням стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу є забезпечити конкурентні переваги людських ресурсів, побачити в їх розвитку джерело доходів для підприємства та його працівників. На нашу думку, для забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів, конкурентні переваги мають бути помітними в управлінні персоналом, тобто в системі відбору, оцінки та стимулювання персоналу, а також в інвестуванні в їх розвиток та безперервне навчання.

Стратегічне планування розвитку людських ресурсів має бути спрямоване на розвиток та вдосконалення управління персоналом, отримання конкурентних переваг людських ресурсів підприємства порівняно з конкурентами, що, у свою чергу, зумовлює необхідність адаптації до внутрішніх змін та нових стратегічних цілей, а також до зміни зовнішнього середовища.

Запропоновано також систему організаційного забезпечення для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Було здійснено розрахунок економічної ефективності від удосконалення управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області на перспективу.

Реалізація запропонованих нами заходів призведе до зростання середньомісячної заробітної плати у 2025 році на 47,9% порівняно з

2020 роком. Крім того, у найближчі три роки є можливість значно підвищити економічну ефективність господарської діяльності. Так, вартість товарної продукції збільшиться на 25,0 % у 2025 році порівняно з 2020 роком.

Як наслідок, удосконалення управління кадровим потенціалом є ключовим компонентом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ансофф И.К. Стратегическое управление. М. : Экономика, 2019. 519 с.
2. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка & держава. 2017. №5. С. 5-10.
3. Бевз В. Соціальний захист населення в умовах переходу до ринку. // Економіка України. 2013. №2. С. 62-67.
4. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. // Економіка и управление : науч.-практич. журнал. 2017. №3. С. 48-53.
5. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами. К. : Національний університет харчових технологій, 2014. 21 с.
6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2017. 172 с.
7. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія. Луганск : Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та им. В. Даля, 2014. 320 с.
8. Гречаний В. Роль соціально-психологічних чинників у прийнятті ефективних управлінських рішень. // Економіка АПК. 2018. №8. С. 145-148.
9. Гринева В.Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий. // Бизнес Информ. 2018. №8. С. 122-126.
10. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Дієсперов В.С. Сільськогосподарська праця в нових умовах. К. : ІАЕ УААН, 2010. 186 с.
12. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління

персоналом організацій. К. : МАУП, 2008. 188 с.

13. Должанский І.З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.

14. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М. : «Дело и сервис», 2008. 175 с.

15. Заєць Т.А. Економічне регулювання сфери відтворення робочої сили. К. : Ленвіт, 2007. 152 с.

16. Золотогоров В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. М. : Интерпрессервис, 2013. 720 с.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учебн. пособ. для студ. вузов. М. : Экзамен, 2014. 416 с.

18. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. Житомир : ЖІТІ, 2012. 346 с.

19. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук. Х. : СумДУ, 2016. 36 с.

20. Малік М.Й. Вплив соціального капіталу на організацію діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. №5. С. 105-112.

21. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник. К. : Каравела, 2015. 496 с.

22. Писаревська Г.І. Аналіз кадрового потенціалу підприємства. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика” 9-11 квітня 2018 р. Х. : ХНАМГ, 2018. С. 78-79.

23. Писаревська Г.І. Умови формування кадрового потенціалу підприємств в Україні. Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. Серия : экономические науки. Х. : ХНАМГ, 2018. № 89. С. 364-371.

24. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. // Економіка розвитку. 2018. №1(45). С. 78-79.
25. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом як один з ключових проектів підприємства. // Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції “Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров’я” 20-22 травня 2018 р. Вісник НТУ “ХПІ”. 2018. №18. С. 41-42.
26. Пономаренко В.М. Управління трудовим потенціалом : наук. вид. Х. : ХНЕУ, 2016. 348 с.
27. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук. Миколаїв, 2018. 23 с.
28. Про зайнятість населення : Закон України за станом на 16 червня 2006 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2006. 27 с.
29. Про охорону праці : Закон України. Суми : Видавець Соколик Б.В., 2007. 32 с.
30. Про працю України : Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2008. 90 с.
31. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук. Х, 2018. 19 с.
32. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. // Економіка & держава. 2018. №5. С. 96-99.
33. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. К. : Кондор, 2018. 287 с.
34. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М. : ИНФРА-М, 2010. 412 с.
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.

36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2011. 232 с.

37. Щьокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. К. : МАУП, 2014. 280 с.

38. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. С. 302-305.