

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

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

рівня вищої освіти - **Бакалавр**

на тему : «Розвиток кадрового потенціалу у товаристві з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» Львівського району Львівської області»

Виконав: студент групи МО-41

Захаревич Анатолій Ярославович

Спеціальності - 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Керівник: к.е.н, доцент Бінерт О. В.

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

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

Рівень вищої освіти - Бакалавр  
 Спеціальність - 073 «Менеджмент»  
 (шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ (підпис)

к.е.н, доцент Войнич Л.Й.

(прізвище, ім'я, по батькові)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

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

Захаревичу Анатолію Ярославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: «Розвиток кадрового потенціалу у товаристві з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» Львівського району Львівської області»  
 Керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Бінерт Олеся Василівна,  
 ( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
 затверджені наказом ЛНУП від “ 30 ” грудня 2022 року № 453/к-с \_
- Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 15 ” 06 2023 року
- Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу 1.2 Основні фактори формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства 1.3 Методика дослідження РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «XXXXXX» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 2.2 Оцінка освітнього рівня кадрів та взаємовідносин на підприємства 2.3 Дослідження умов праці на підприємстві РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «XXXXXX» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 3.1 Пропозиції щодо інформаційного

забезпечення управління кадровим потенціалом підприємства 3.2 Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи |
|-------|--|-------------------------------|
| 1.    | Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи). | 01.02.2023-<br>01.03.2023     |
| 2.    | Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).   | 02.03.2023-<br>03.04.2023     |
| 3.    | Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).  | 04.04.2023-<br>01.05.2023     |
| 4.    | Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).  | 02.05.2023-<br>05.06.2023     |
| 5.    | Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).   | 15.06.2023                    |

Студент \_\_\_\_\_ Захаревич А.Я.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

УДК 331.108:338.43](477.83)

#### АНОТАЦІЯ

**Кваліфікаційна робота.** 67 с. текстової частини, 10 таблиць, 18 рисунків, 35 літературних джерела.

**Розвиток кадрового потенціалу у товаристві з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» Львівського району Львівської області. Захаревич А. Я.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2023.

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

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

В другому розділі здійснено аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу та проаналізовано оцінку освітнього рівня кадрів та взаємовідносин, а також досліджено умови праці на підприємстві.

У третьому розділі надано пропозиції щодо інформаційного забезпечення управління кадровим потенціалом та шляхи його розвитку в підприємстві.

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

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

#### ABSTRACT

Qualification work. 67 p. text part, 10 tables, 18 figures, 35 literary sources.

**Development of personnel potential in the limited liability company "XXXXXX" of the Lviv district of the Lviv region. Zakharevich A. Ya.** – Qualification work. Department of Management named after prof. E.V. Hraplyvyy. Dublyany, Lviv National Environmental university, 2023.

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

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

In the second section, the process of development of personnel potential was analyzed and the assessment of the educational level of personnel and mutual relations was analyzed, as well as the working conditions at the enterprise were investigated.

In the third section, proposals are provided regarding information support for the management of personnel potential and ways of its development in the enterprise.

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

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

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ .....   | 9  |
| 1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу .....  | 9  |
| 1.2 Основні фактори формування й розвитку кадрового потенціалу<br>підприємства .....   | 15 |
| 1.3 Методика дослідження .....   | 22 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У<br>ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХХХХХХ»<br>ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....        | 26 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....  | 26 |
| 2.2 Оцінка освітнього рівня кадрів та взаємовідносин на підприємстві.....  | 32 |
| 2.3 Дослідження умов праці на підприємстві .....   | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ<br>«ХХХХХХ» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ..... | 44 |
| 3.1. Пропозиції щодо інформаційного забезпечення управління<br>кадровим потенціалом підприємства.....  | 44 |
| 3.2 Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства як елемента<br>стратегії підприємства .....   | 52 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....   | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 64 |

## ВСТУП

Складне зовнішнє середовище та різні зміни й виклики, спричинені посиленням конкуренції, динамізмом процесів та інноваційними перетвореннями, суттєво впливають на розробку стратегії подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств, важливим елементом яких є формування кадрового потенціалу. Необхідність реагувати на ці зміни призводить до використання на підприємствах сучасних технологій і засобів виробництва, розвитку цифровізації та модернізації методів зберігання й обробки даних. Виклики зовнішнього середовища вимагають не тільки швидкої, а й креативної (творчої), моментальної реакції менеджерів підприємств, вміння аналізувати великий обсяг інформації та різноманітних повідомлень та прогнозувати майбутні явища на ринку. Присутність кваліфікованого персоналу, здатного легко користуватися пристроями, засобами, електронними та цифровими системами, а головне готового генерувати нові, оригінальні ідеї та приймати нестандартні, пристосовані до умов управлінські рішення на основі обробки даних, обміну електронними комунікаціями, є неодмінним елементом конкурентоспроможного стану, що дозволяє підприємству займати провідні позиції на сучасному ринку за допомогою добросовісно розробленої системи стимулювання.

Нині надзвичайно гостро постала проблема формування кадрового потенціалу підприємства, яка в умовах пандемії зіткнулася з новими труднощами, а саме: збереження складу персоналу та його працездатності. Все це установило нові тренди та актуалізувало такі теми, як корпоративна соціальна відповідальність в умовах COVID-19, цифровізація та автоматизація HR-процесів тощо. Комунікативний процес персоналу в процесі вирішення завдань, завдяки чому підприємства отримали додатковий синергетичний ефект, вимагало створення нових умов в умовах пандемії. В результаті організації активізували роботу з цифровізації та змінили умови праці своїх кадрів.

Також необхідно зазначити, що для того, щоб працівник відповідав вимогам конкурентоспроможного підприємства, на ньому ж необхідно створити систему розвитку креативного потенціалу фахівців. Таку діяльність мають здійснювати креативні менеджери, які самі здатні творчо мислити та впливати на інших, стимулюючи відповідну атмосферу та інтелектуальну активність у виробничо-господарській діяльності підприємства. Основою такої систематичної роботи може стати психологічна підготовка, у вигляді тестування та навчальні тренінги.

У нинішніх умовах ефективність діяльності підприємства залежить від наявності кадрового потенціалу, відносно швидким змінам зовнішнього й внутрішнього середовища та здатного творчо вирішувати виникаючі питання. У рішенні цієї проблеми важливе місце посідає партнерство держави та підприємства у сфері якісного виховання молоді та створення умов для розвитку й навчання особистості протягом усього її життя. Виховання творчих кадрів вимагає системного підходу і включає заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для творчого розвитку персоналу, а також організацію ефективної колективної роботи в результаті об'єднання зусиль працівників.

У навчально-наукових дослідженнях велика увага приділяється управлінню кадровими процесами. Дане питання розглядали як зарубіжні так і українські вчені, а саме: Л. Балабанова, О. Гримак, І. Завадський, А. Колот, В. Мельник, Е. Мейо, Н. Краснокутська, Г. Купалова, О. Онищенко, О. Сардак, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.

*Метою* дослідження є аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення таких *завдань*:

- розглянути теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати процес розвитку кадрового потенціалу

підприємства;

- запропонувати шляхи оптимізації розвитку кадрового потенціалу підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ТзОВ «XXXXXX»

*Об'єктом* дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області.

Кваліфікаційна робота виконана на основі річних звітів ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області за 2020-2022 роки, а також на базі науково-навчальної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, їх праць, нормативної бази, Інтернет-ресурсів та статистичних видань.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу

Погіршення конкурентного середовища зумовлює необхідність пошуку нових підходів до підвищення продуктивності підприємства, забезпечення його кваліфікованою робочою силою, визначення напрямків інноваційного розвитку та забезпечення стабільності й гнучкості.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, тобто реалізації всіх послуг і робіт, відіграє система управління персоналом. Сьогодні можливості рекрутингових послуг значно розширилися, а кадрові технології вдосконалюються. Для вирішення поставлених перед підприємством завдань керівник повинен вміти визначати ступінь ефективності використання кадрового потенціалу та оптимальність діючої структури персоналу.

Основним фактором покращення і підвищення продуктивності будь-якого господарства є забезпечення його відповідною робочою силою - професіоналами своєї справи. Уміла оцінка кадрового потенціалу дозволить ефективно керувати організацією, задавати інноваційні напрямки розвитку та забезпечувати стабільність і гнучкість у мінливих зовнішніх умовах.

Категорію «кадровий потенціал» доцільно використовувати на багатьох етапах:

- кадровий потенціал підрозділу індивідууму – характеризується поєднанням освітнього потенціалу, кваліфікаційного потенціалу та потенціалу виробничого досвіду, які визначають існуючі та можливі професійні компетенції;
- кадровий потенціал підприємства є основною складовою кадрового ресурсу, яка має забезпечувати розкриття потенційних можливостей персоналу;

- особистісний потенціал працівника – це особистісні фізичні та духовні властивості людини, які дозволяють їй більш ефективно використовувати свою працю, досягати найвищих результатів в удосконаленні своєї роботи.

В останні роки в наукових джерелах, окрім людського потенціалу та трудових ресурсів, з'явився термін «кадровий потенціал», який А. Градов тлумачить наступним чином, що це ...кількісні та якісні характеристики персоналу, які мала організація на певний момент».

За словами О. Шпикуляка [1] , «кадровий потенціал — це сукупність кількісних і якісних характеристик штатних працівників підприємства, тобто рівень освіти та професійно-кваліфікаційних здібностей, а також віковий ценз, які за певних можливостей дозволяють виконувати певні види робіт з максимальною ефективністю».

Логічна характеристика досліджуваної термінології припускає висловити наступні міркування щодо існування скалярного взаємозв'язку між ними, який можна зобразити в графічному вигляді таким чином (рис. 1.1).

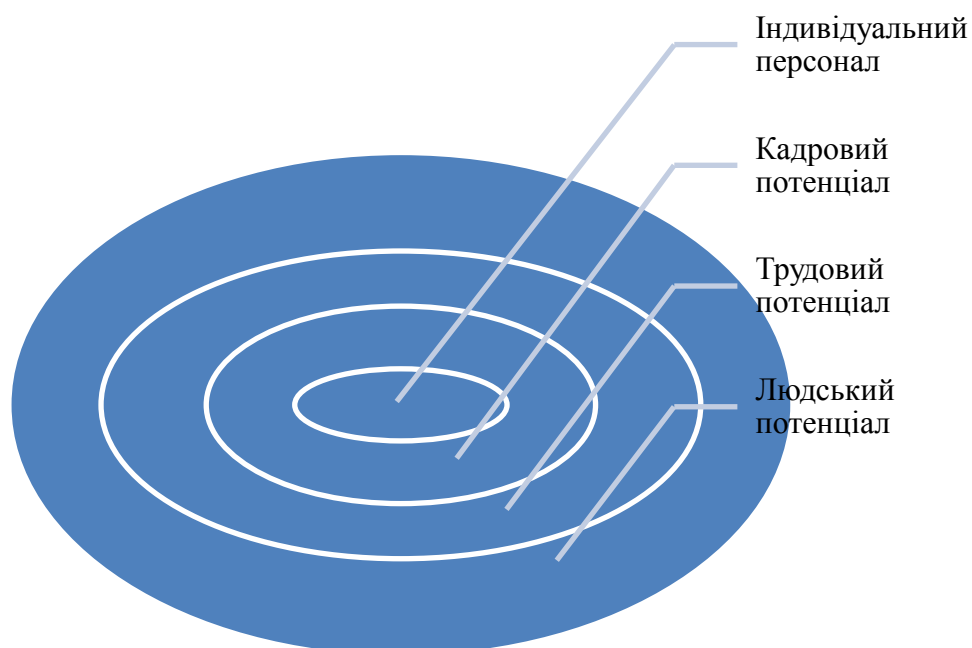


Рис.1.1. Послідовність та взаємодосліджуваність понять

Для характеристики трудових ресурсів організації сьогодні все частіше використовуються терміни, які мають не тільки кількісну, а й якісну характеристику трудових ресурсів, наприклад «кадри», «персонал» «трудова потенція», «кадрова потенція». Отож, персонал (кадри) - це колектив працівників організації, які володіють необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичними навичками для управління виробничими процесами, якісного і своєчасного виконання встановленого об'єму робіт.

Потенціал роботи – це передбачувані можливості роботи, доступні сьогодні, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійною кваліфікацією та іншими різними характеристиками персоналу організації.

Потенціал персоналу – це працездатність організації, здатність персоналу генерувати ідеї, створювати нові продукти, рівень його освіти та кваліфікації, психофізіологічні характеристики й мотиваційний потенціал.

Як бачимо, термін «персонал» відображає лише кількісну характеристику трудових ресурсів організації, тоді як словосполучення «трудова потенція» і «кадрова потенція» відображають ще й якісну характеристику. Між самими поняттями праці, людського (кадрового) потенціалу дуже тонка грань, тому їх можна вважати тотожними.

Для найбільш повного відображення сутності поняття кадрового потенціалу пропонуємо наступне визначення: кадровий потенціал – це використовувані на даний момент і прогнозовані можливості працевлаштування, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійно-кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу організації, які здатні забезпечити досягнення довгострокових (перспективних) цілей розвитку організації.

Досвід ефективного управління підтверджує надзвичайно важливу роль кадрового потенціалу підприємства, за кількісно-якісним балансом і рівнем використання якого досягаються не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, конкурентні переваги у сфері виробництва і управління, але й можливість забезпечення стійкого та

конкурентоспроможного розвитку організації. Із усіх елементів соціально-економічної системи організації лише персонал має здатність активно та самостійно реагувати на динамічні зміни економічного середовища, поєднуючи всі інші складові в часі та просторі.

Кадровий потенціал окремого працівника або організації, як правило, є змінною величиною. Працездатність людини, накопичені в процесі праці креативні здібності та навички працівника та його досвід підвищуються разом із розвитком і вдосконаленням знань і умінь, зміцненням здоров'я, поліпшенням умов праці та діяльності. Але вони також можуть зменшуватися, якщо погіршується самопочуття працівника, посилюється режим роботи, виникають конфлікти в трудовому колективі, протистояння між працівниками та адмінперсоналом.

Тому ступінь використання кадрового потенціалу залежить не тільки від особистісних характеристик окремих працівників або колективу, а й від ефективності системи управління.

У широкому розумінні під кадровим потенціалом підприємства розуміють сукупність умінь і навичок працівників, які можуть бути використані для отримання прибутку або досягнення організацією необхідного соціального ефекту. У більш вузькому розумінні кадровий потенціал – це тимчасові вакансії, які можуть бути зайняті працівниками після відповідного навчання.

Кадровий потенціал підприємства, як зазначає Краснокутська Н.С. – це сукупність здібностей та можливостей кадрів для досягнення поставленої мети довгострокового розвитку організації [19, с.37]. Авторські дослідження різних науковців трактують наступним чином, що під кадровим потенціалом організації розуміється сукупність трудової дієздатності всього колективу, ресурсні можливості в сфері трудової діяльності облікового складу організації, враховуючи при цьому вік колективу, їхні фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички [3, с.21]. Так Л.Б. Балабанова, висловлює таке визначення: «кадровий потенціал – це гранична величина

можливої участі працівників організації у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [3, с.43].

Між описаними вище поняттями «кадровий потенціал» і «персонал», «кадри» існує як взаємозв'язок, так і відмінності, які можна схарактеризувати таким чином:

- категорія «персонал», «кадри» за своєю природою та відповідно до наведених визначень має кількісний характер, а «кадровий потенціал» є якісною ознакою всіх працівників;

- кадровики - визначають усіх працівників конкретних професій і спеціальностей, а кадровий потенціал - певне коло можливостей ведення цілеспрямованої діяльності;

- кадровий потенціал, крім кількості, характеризує також якість професійної та кваліфікованої підготовки персоналу, тобто є більш широким поняттям, а тому більш прийнятним для використання в процесі розробки методології забезпечення безпеки персоналу.

Поняття «персонал» використовується у вітчизняній науковій літературі відносно недавно і включає:

- службовців, робітничі професії, керівників і спеціалісти, які виконують найману роботу;

- загальна чисельність працівників, що входять до штату бухгалтерії;

- колектив постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку і можуть мати практичний досвід;

- весь персонал підприємства, який включає постійних і тимчасових працівників, які можуть виконувати як кваліфіковану, так і некваліфіковану роботу.

Порівнюючи визначені нами вище терміни «персонал» і «кадри», можна зробити висновок, що вони теоретично ідентичні, відрізняються історією використання та потужністю наукових досліджень і можуть використовуватися одночасно для цілей безпеки персоналу.

При формуванні кадрового потенціалу компанії найважливішим є

визначення головної мети, яку ставить перед собою будь-яка організація, і вибір стратегії її досягнення. І щоб досягти головну мету, на думку автора, необхідне передбачення наступних основних завдань, які необхідно вирішити (рис. 1.2).

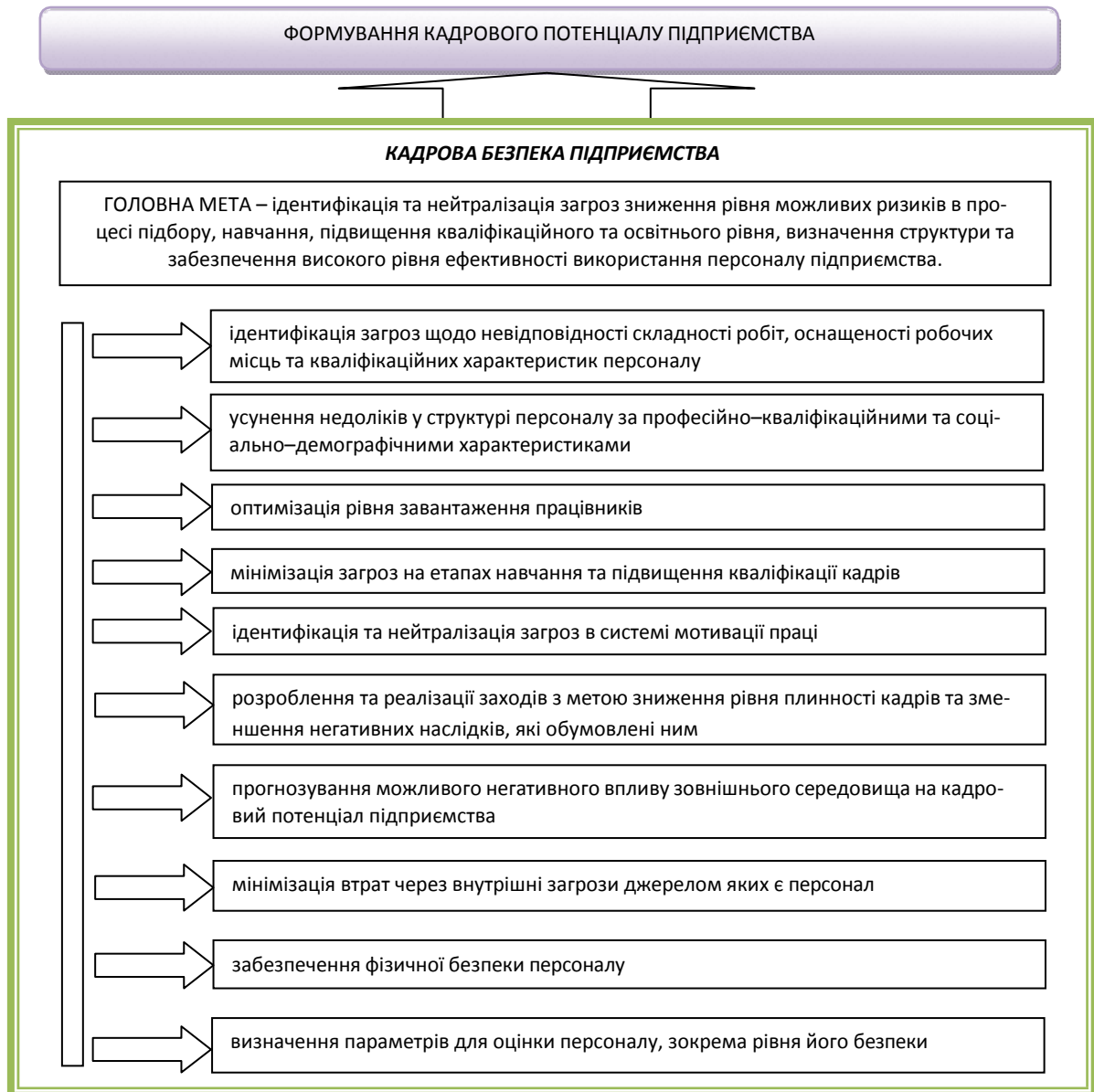


Рис. 1.2 Завдання формування кадрового потенціалу [ 12 ]

Досконалий аналіз ряду літературних джерел представив, що існують різноманітні підходи до характеристики цієї категорії, однак більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників наголошують на зв'язку кадрового потенціалу з реалізацією стратегічних цілей організації, які виражаються в

конкретних результатах його діяльності.

Таким чином, аналіз різних джерел, присвячених питанню кадрового потенціалу організації, дозволяє зробити висновок, що дана категорія є якісно-кількісною характеристикою людського капіталу як одного із видів ресурсів, пов'язаних із досягненням стратегічної мети організації, зокрема виконання покладених на нього функцій; це також існуючі та потенційні здібності й навички працівників, які використовуються або можуть бути використані в конкретний момент.

## **1.2 Основні фактори формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Для кожного підприємства наявність потужного кадрового потенціалу є основною умовою досягнення її стратегічних цілей. Саме конкурентна перевага забезпечує зменшення залежності організації від зовнішніх факторів. Кадровий потенціал - це, з одного боку, якісні та кількісні характеристики кваліфікованих працівників, які працюють на даному підприємстві, а з іншого боку, це тимчасова вакансія або резервне місце, яке може бути зайняте фахівцями після їх підвищення та підвищення професійної кваліфікації.

У даний час величезна кількість дослідників, які займаються проблемою потенціалу сучасних організацій, сходяться на тому, що в структурі потенціалу організації необхідно виділити різновиди потенціалу, які зазначені на рисунку 1.3.

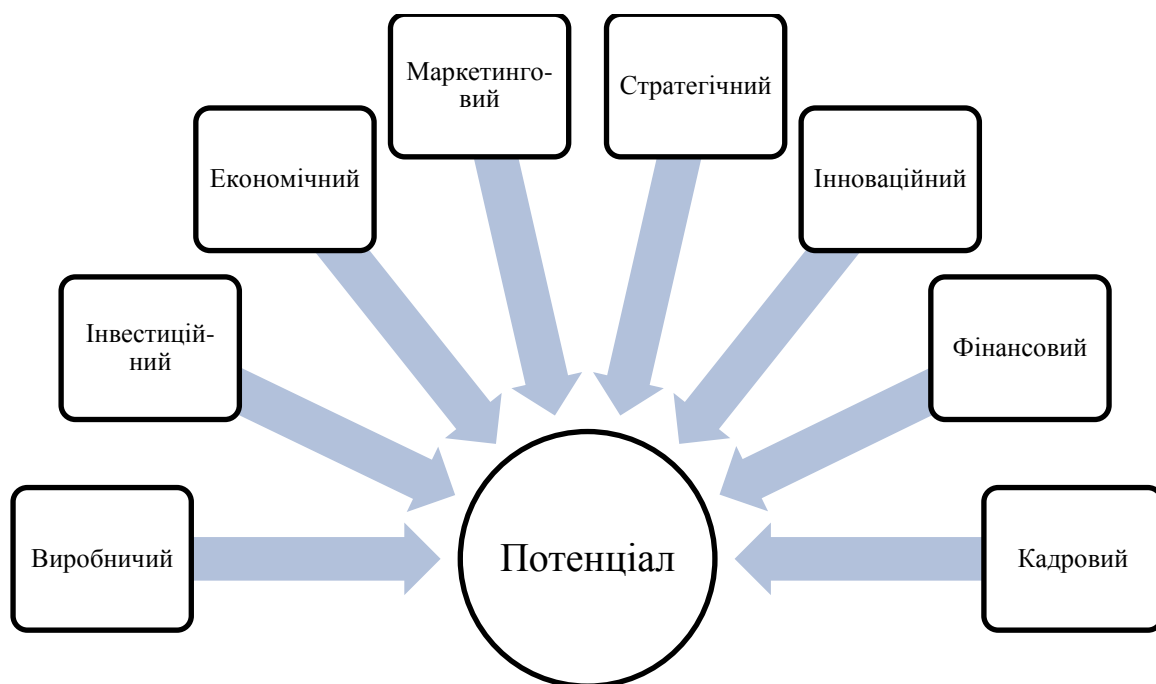


Рис.1.3. Різновиди потенціалу

При цьому необхідно звернути увагу на важливість акцентування людського потенціалу в структурі потенціалу підприємства, оскільки без наявності необхідного персоналу на підприємстві неможливо правильно вирішити, як стратегічні та тактичні завдання, зв'язані із функціонуванням та розвитком організації на ринку.

Створення та розвиток системи «кадровий потенціал» слід розглядати комплексно, враховуючи її взаємозв'язок із зовнішніми факторами, пов'язаними з кадровим потенціалом. Управління розвитком має здійснюватися безперервно, з урахуванням динаміки розвитку бізнесу, від етапу формування та до безпосереднього процесу використання кадрового потенціалу, його освітньо-кваліфікаційного зростання.

Нові умови функціонування встановлюють нові правила формування та використання кадрового потенціалу підприємств. Накопичений людський потенціал не є остаточним вирішенням усіх проблем, що виникають у процесі функціонування[17].

Отже, щоб на підприємствах залишалися висококваліфіковані



кадровики, які є основою професійного колективу, варто створити стимул та заохочення для ефективної роботи та систему управління персоналом.

Від стабільності кадрової політики, успішності та прибутковості підприємства, стійкої позиції на тлі конкуренції, звичайно, й залежить розвиток кадрового потенціалу [18].

Використання успішного досвіду заркордонних підприємств та інноваційна спрямованість кадрової політики, врахування особистісних особливостей кожного працівника, підвищення кадрового потенціалу, прозора система соціальних гарантій працівників можуть частково або повністю вирішити труднощі в управлінні кадровим потенціалом сучасних вітчизняних підприємств.

Характерні трудові відносини також впливають на якість людських ресурсів. Це стосується насамперед інтересів працюючого населення, його мотивації до праці та економічних можливостей. Тому підвищення ефективності кадрового потенціалу напряду залежить не тільки від матеріальних чинників, а й від змін у трудових відносинах.

Для класифікації наявних переліків факторів пропонується розподілити їх за існуючими соціальними сферами, оскільки зміна будь-якого зв'язку буде безумовно впливати на кадровий потенціал і в майбутньому стане причиною його розвитку чи занепадання.

Розглянемо класифікація чинників формування й розвитку кадрового потенціалу, що базується на використанні соціологічного підходу, а точніше аналізу економічної, політичної, духовної, біологічної та соціальної сфер життя суспільства [19]. Далі у табл.1.1 розглянемо основні фактори формування трудового потенціалу.

Таблиця 1.1 – **Фактори формування кадрового потенціалу**

| Галузь суспільства | Фактори формування трудового потенціалу | Види факторів   |
|--------------------|---|---|
| Економічна         | Ринкові                                 | Кон'юнктура ринку, попит на ринку праці                               |
|                    | Виробничі                               | Науково-технічний прогрес   |
|                    | Фінансові                               | Рівень заробітної плати   |
| Політична          | Державні                                | Промислова політика, проблематика зайнятості                          |
|                    | Міжнародні                              | Політика європейських країн, спрямована на зміну кадрового потенціалу |
| Духовна            | Освітні                                 | Якість освіти   |
|                    | Культурні                               | Традиції, звичаї, цінності  |
|                    | Релігійні                               | Закономірності релігії  |
| Соціальна          | Соціально - структурні                  | Стратифікація суспільства   |
|                    | Інституційно – нормативні               | Інститути інфраструктури суспільства, правові норми                   |
|                    | Демографічні                            | Чисельність, структура, міграція працездатного населення              |
| Біологічна         | Екологічні                              | Стан навколишнього середовища   |
|                    | Географічно - кліматичні                | Клімат, природні ресурси, географічне розташування                    |
|                    | Медичні                                 | Здоров'я населення, якість та доступність медичного обслуговування    |

Джерело: створено автором на основі [30]

Також зазначимо, що значний вплив на розвиток кадрового потенціалу мають і інші чинники, які умовно розділяють на декілька груп. На рисунку 1.4. розглянемо основні чинники кадрового потенціалу.



Рис.1.4. Розвиток кадрового потенціалу

Як бачимо з рисунка 1.4. значну кількість чинників розвитку потенціалу мають підприємства, а саме зовнішні та індивідуальні, внутрішньо-системні та внутрішньо-організаційні. Зазначимо, що саме на розвиток кадрового потенціалу мають внутрішні чинники та їх складові. Саме вони найбільш впливають на якісний та кількісний склад кадрового потенціалу.

Важливим елементом також є здатність системи управління персоналом не тільки правильно підбирати та розподіляти персонал, а й проводити надійну оцінку, на основі якої фінансуватиметься навчання та

розвиток персоналу для досягнення рівня, який забезпечить організації належну конкурентоспроможність [22].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства забезпечується такими складовими:

- система мотиваційних факторів - визначає якісний склад кадрового потенціалу підприємства і повинна бути адаптована до параметрів цього кадрового потенціалу та сприяти його розвитку.

- інформаційна система забезпечення – сукупність реалізованих управлінських рішень [24].

- організаційна система забезпечення – це сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства. Прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності [20].

- фінансове системне забезпечення – представлене у вигляді агрегованих грошових коштів, призначених для фінансування діяльності у сфері управління персоналом.

- система науково-методичного забезпечення - представлена однією системою документообігу організаційного характеру. А саме: норми, критерії, правила, відповідальність, які використовуються для вирішення завдань розвитку кадрів.

У процесі управління персоналом керівництво та спеціалісти повинні діяти відповідно до основних правил і норм, правил, пов'язаних з нормативно-правовими актами підприємства. Це визначає стратегічні аспекти управління організацією, до яких належать [25]:

- розроблення та реалізація кадрової політики;

- соціально-економічні права.

Отже, функціонування кадрового потенціалу організації визначає

основні принципи системи управління кадрами. Розглянемо їх на рисунку 1.5

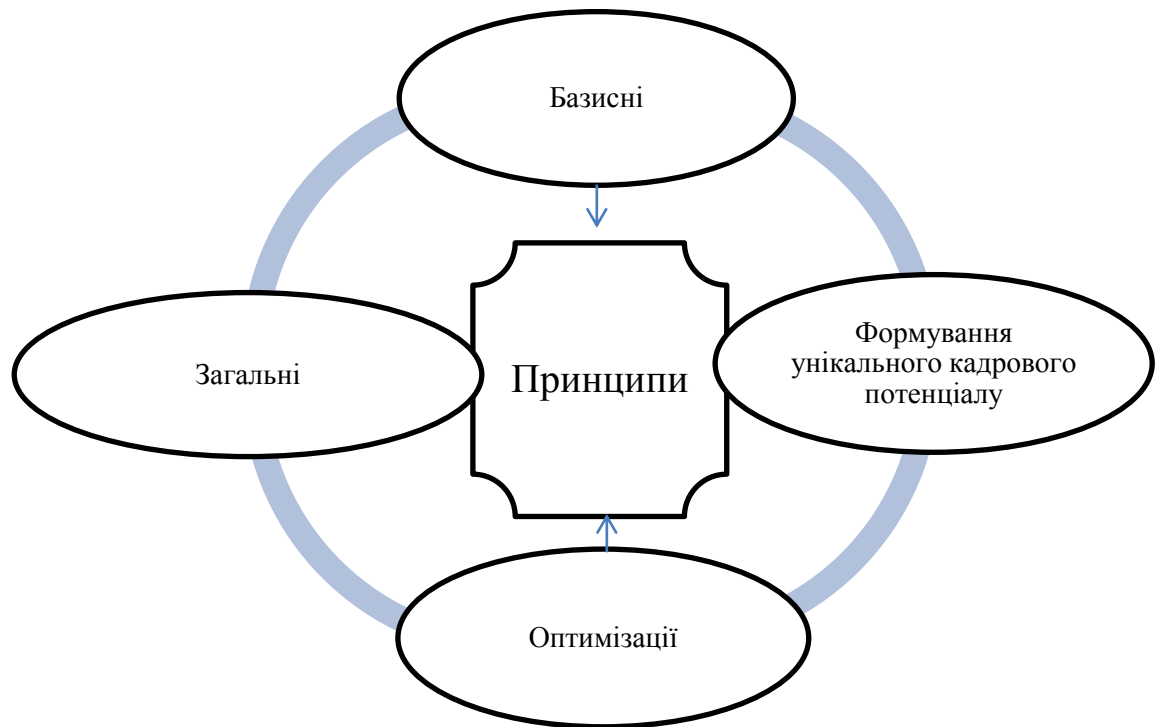


Рис 1.5. Основні принципи управління кадрами

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

Розвиток кадрового потенціалу є невідривною частиною кадрової політики підприємства, незалежно від виду та специфіки його діяльності. Конкурентні позиції у світі бізнесу та економіки залежать від розвитку кадрового потенціалу підприємства, працівники якого повинні постійно підвищувати свій фаховий рівень шляхом оновлення знань, умінь та навичок.

Таким чином, у сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства слід розглядати, зокрема, як одну з пріоритетних ділянок функціонування та діяльності виробництва.

На процес розробки та реалізації стратегії безпосередньо впливають якісні характеристики кадрів, а допущені недоліки можуть призвести до

збитку капіталовкладень. Таким чином, процес управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін в організаційній системі підприємств, організації виробничої кооперації персоналу, змісті праці та гарантувати розвиток професійних компетентностей і ротацію кадрів не лише всередині окремих підрозділів підприємства, а й також внутрішньо між ними.

### **1.3 Методика дослідження**

Для того, щоб проводити різного роду дослідження найперше необхідно визначити якою є мета даного дослідження, його об'єкт та предмет. Визначивши вищевказані елементи можна приступати до підбору методів, за допомогою яких відбуватиметься дослідження.

Методологія досліджень є базовим фактором, що сприяє вивченню закономірностей тих чи інших процесів, які відбуваються в системі управління персоналом. Саме тому, для ефективного вивчення питань, які постають в процесі діяльності необхідно підібрати відповідний науковий метод.

Метод являє собою певний комплекс прийомів та способів, що сприяють вивченню різноманітних явищ.

В процесі дослідження можуть бути застосовані різні методи, а саме: статистико-економічний, історичний, експериментальний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-математичний, балансовий та абстрактно-логічний.

Статистико-економічний дослідницький метод являє собою комплекс засобів, прийомів, які використовуються для того, щоб всебічно охарактеризувати розвиток певного суспільного явища, застосовуючи масові цифрові дані. Даний метод містить в собі два розділи, серед яких статистичне спостереження та пізніше його обробка і аналіз. Застосовуються вони відповідно до особливостей того чи іншого досліджуваного об'єкта.

Застосовуючи цей метод, дослідник може займатися послідовним вивченням діяльності різного роду господарств; визначенням рівня на якому знаходиться досліджуване господарство; досліджувати спеціалізацію та інтенсифікацію підприємств; провести аналіз чисельності персоналу, використання фінансових ресурсів, основних та виробничих фондів та результатів виробничої діяльності.

Важливим інструментом за допомогою якого можна пізнати суспільні явища та процеси є історичний метод. Він являє собою вивчення кожного явища та процесу в динаміці та у співвідношенні з певними історичними періодами суспільства. Тобто, окремі явища чи їх сукупності, єдність та боротьба протилежностей все це вивчається за допомогою визначення взаємозв'язків процесів, що відбуваються в площині певного часу та простору.

Такий аналіз допомагає пізнавати універсальні закони та напрямки розвитку явищ економіки, особливостей їхнього виникнення в певній країні і при тому розкриває джерела виникнення представлених явищ.

Проводячи економічні дослідження суб'єкти господарювання дуже часто застосовують метод експерименту, складовими якого є проведення організації наукових експериментів, кількісного та якісного обліку їх результатів та підбиття підсумків.

Застосовуючи монографічний метод дослідники виконують наступні прийоми: комплексний аналіз, співставлення, деталізація, дослідження фінансових показників та резервних запасів, формування матриці досліджень тощо.

Економічні процеси, що відбуваються в галузі сільського господарства мають тісний зв'язок з явищами природи. Тому проведення загального аналізу потребує проведення оцінки процесів у господарстві з погляду на економічні та природні явища. Воно потребує узагальнення не лише оцінюючи діяльність підприємства, але й розробляючи необхідні заходи щодо подальшого удосконалення управлінської роботи.

Для того, щоб розробити наукове рішення спочатку досліднику слід вивчити та проаналізувати явище, яке розглядається, в ході чого визначаються його зміст та закономірності розвитку і розробляється більш об'єктивна оцінка.

В момент одержання математичного формулювання основних положень єдності кількісних та якісних показників дослідження, науковими явищами набувається особливе теоретичне та практичне значення. А найефективнішим методом при дослідженні економічних явищ є економіко-математичний.

Економіко-математичний метод містить в собі наступний комплекс прийомів: математична статистика, математичне програмування, економічні розрахунки, планування, практичне застосування номограм (креслень), економічна кібернетика тощо.

Метод балансу є основним методом, який координує взаємне узгодження кожного показника, що відображає суть явищ або процесів, які досліджуються. Особливо важливу роль цей метод відіграє під час розробки аграрних стратегій і формування висновків діяльності сільськогосподарських підприємств. За сприяння балансового методу реалізується план, при якому дотримується збалансованість усіх кількісних показників.

Ще одним із основних наукових методів дослідження є абстрактно-логічний. Він сприяє вирішенню різних логічних економічних питань та проблем застосовуючи при цьому поняття, категорії, теорії та гіпотези, на основі яких розробляються висновки та відповідні пропозиції.

В цілому, здійснюючи будь-яке економічне дослідження потрібно поєднувати кількісний та якісний аналіз, і крім цього шукати оптимальний розв'язок подальших варіантів розвитку процесів, які розглядаються. В свою чергу, за допомогою якісного аналізу потрібно виявити суть представлених явищ, а кількісний аналіз повинен сприяти виявленню зовнішніх визначень цих явищ та їх кількісних характеристик.



Сьогодні в процесі формування нових ринкових умов значною мірою зросла роль економічних наук, які займаються вивченням теоретичних та практичних проблем організації управлінської системи, економіки держави. Здійснюючи будь-яке дослідження потрібно не лише збирати матеріал та накопичувати фактори, які охарактеризують дані явища, а на базі їх оцінки виявляти зміст явища, закономірність його появи та проводити перевірку одержаних під час дослідження висновків на підприємстві.

Отже, виконуючи кваліфікаційну роботу, було застосовано всю сукупність методів досліджень враховуючи їх взаємозв'язок та взаємодію, які цілком відповідають меті та змісту проведеного дослідження.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «XXXXXX» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» знаходиться по вулиці бічна Шептицьких Львівської області. Орган місцевого самоврядування Давидівська сільська рада – виборний представницький орган, що складається з депутатів та згідно Закону представляє Давидівську сільську територіальну громаду і здійснює від її імені та в її інтересах функції й повноваження місцевого самоврядування. Від села Чишки відстань до м. Львова становить 12 км, вважається хорошим сполученням, включаючи хутора Волицю, Соснівку та Бережани. Відстань до центру міста сягає 35 км. Можемо зазначити, що розташування товариства є дуже вигідним з точки зору транспортних та економіко-господарських зв'язків. Загальна площа села 0,408 км<sup>2</sup>. Основним видом діяльності агрокомпанії є вирощування овочів, коренеплодів, бульбоплодів, в останній рік розведення курей та свиней. Статутний капітал на травень 2023 року становить 780000 грн.

ТзОВ «XXXXXX» являється юридичною особою з відособленим майном, має печатку, банківські реквізити та рахунки в банку.

Природні умови і ресурси регіону надзвичайно сприятливі для розвитку народного господарства. Клімат в районі розташування підприємства помірно континентальний: м'яка зима, волога весна, відносно тепле літо, суха і тепла осінь. Ґрунтовий покрив доволі різноманітний. Західна і центральна частина повіту зайнята світло-сірими, сірими і темно-сірими опідзоленими ґрунтами. На сході та півночі переважають опідзолені чорноземи та темно-сірі опідзолені ґрунти. Тому природні умови та

географічне положення сприяють ефективному веденню сільського господарства.

Земля є основою сільського господарства, де економічні процеси виробництва і відтворення переплітаються з природними. А при його раціональному використанні він постійно вдосконалюється, набуваючи властивостей і підвищуючи свою плодючість.

Для кожного підприємства надзвичайно важливим є ефективне використання засобів виробництва. У сільському господарстві одним із найважливіших засобів виробництва є земля, без якої неможливий процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Ознаками землі є її територіальна обмеженість, незамінність, стабільність просторового розташування, здатність відтворювати родючість. Отож у таблиці 2.1 розглянемо динаміку земель досліджуваного господарства.

**Таблиця 2.1 – Динаміка земельних ресурсів у ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області**

| Назва угідь                 | Площа земельних угідь, га |         |         | Структура, % |
|-----------------------------|---------------------------|---------|---------|--------------|
|                             | 2020 р.                   | 2021 р. | 2022 р. |              |
| Сільськогосподарські угіддя | 277                       | 277     | 277     | 100          |
| з них: рілля                | 277                       | 277     | 277     | 100          |

Розраховано на основі [ 17 ]

З таблиці 2.1 бачимо, що загальна площа господарства не змінювалася з року в рік та стабільно залишається 277 га. Земельні ресурси ТзОВ «XXXXXX» утворені внаслідок передачі товариству в оренду земельних паїв. Підприємство укладає договори оренди земельних часток, які зареєстровані в органах місцевого самоврядування. Розмір фіксованого сільськогосподарського податку, який сплачує підприємство, залежить від кількості землі, що використовується.

Організаційна структура ТзОВ «XXXXXX» складається з колективу господарських відділів, які займаються основною діяльністю, а також обслуговуючих виробничих та підсобних підприємств.

На рисунку 2.2 представлена структура управління ТзОВ «XXXXXX».

Це можуть бути представлені штатною схемою та параметрами системи управління, структурним поділом апарату управління та певної частки працівників, різними положеннями про підрозділи та служби, системою підпорядкованості та функціональних зв'язків між апаратом управління тощо.

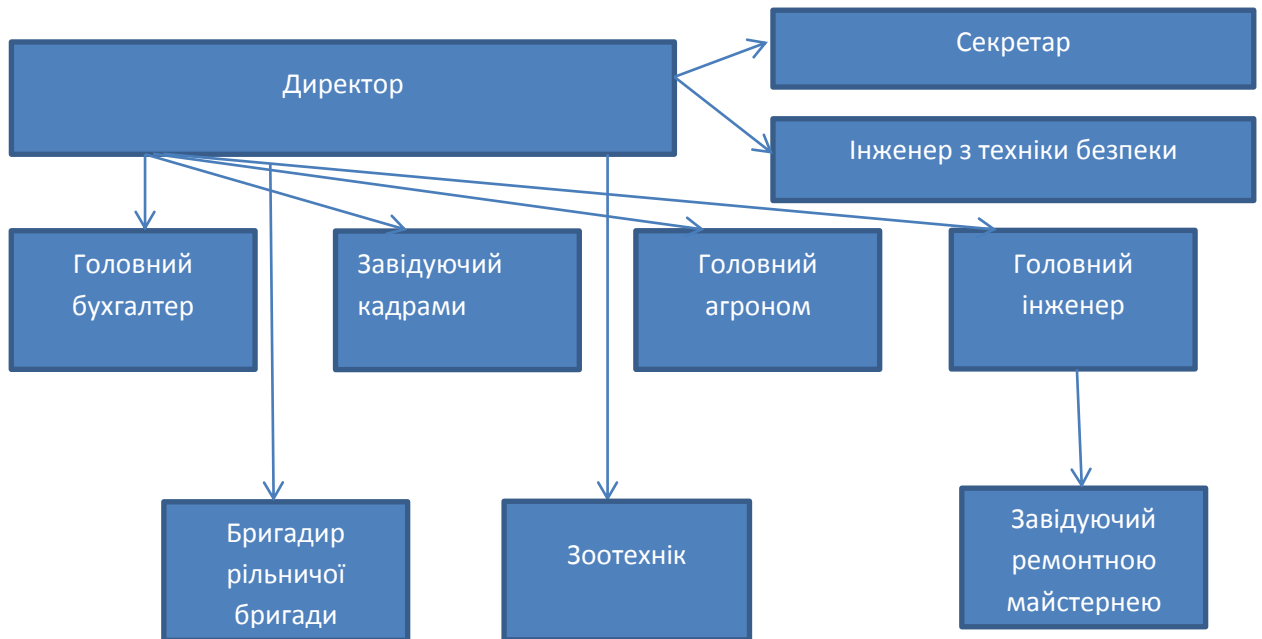


Рис. 2.1.Схема структури управління ТзОВ «XXXXXX»

З розвитком продуктивних сил удосконалюється і поглиблюється сільськогосподарський процес суспільного поділу праці. Тому спеціалізація за своєю суттю нескінченна, як і розвиток технології. Для підвищення продуктивності праці необхідно, щоб виробництво окремого виробу або його частин було спеціалізоване, виокремилася в окреме виробництво, яке відноситься до масового продукту, а тому потребує використання машин. Для визначення спеціалізації досліджуваного підприємства використовується система показників, серед яких ключовим вважається структура товарної продукції. Отож, у таблиці 2.2 визначимо спеціалізацію господарства.

Таблиця 2.2 – Вартість і структура реалізованої продукції у ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, 2020-2022 роки

| Показник                | 2020 рік |       | 2021 рік |       | 2022 рік |      | В середньому за три роки |      | місце |
|-------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|------|--------------------------|------|-------|
|                         | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн | %    | тис. грн                 | %    |       |
| Зернові і зернобобові   | 453,6    | 4,9   | 456,2    | 4,7   | 664,8    | 3,7  | 525                      | 4,2  |       |
| в т.ч. пшениця          | 296,2    | 3,2   | 293,0    | 3,0   | 450,5    | 2,5  | 347                      | 2,8  |       |
| кукурудза на зерно      | 157,4    | 1,7   | 163,2    | 1,7   | 175,4    | 1,0  | 165                      | 1,4  |       |
| Картопля                | 6053,9   | 65,4  | 6617,2   | 68,5  | 6211,0   | 34,2 | 6294                     | 50,9 | I     |
| Овочі відкритого ґрунту | 2749,2   | 29,7  | 2594,1   | 26,8  | 3477,5   | 19,2 | 2940                     | 23,8 | II    |
| Разом по рослинництву   | 9256,7   | 100   | 9 667,5  | 100   | 10353,3  | 57,1 | 9759                     | 78,9 |       |
| Птиця                   | -        | -     | -        | -     | 7791,1   | 42,9 | 2597                     | 21,1 |       |
| Разом по тваринництву   | -        | -     | -        | -     | 7791,1   | 42,9 | 2597                     | 21,1 | III   |
| Всього по підприємству  | 9256,7   | 100,0 | 9 667,5  | 100,0 | 18144,4  | 100  | 12356                    | 100  |       |

Розраховано на основі [ 17 ]

Для кращої наочності співставлення виручки від виробництва різної продукції за 2020-2022 роки, побудуємо діаграму (рис 2.2)



Рис.2.2. Співвідношення виручки за період 2020-2022 рр.

Протягом 2020-2022 досліджуваних років у структурі товарної продукції в ТзОВ «XXXXXX» найбільшу частку займає продукція рослинництва – 80 %, зокрема продукція картоплярства, більш як 50%. Відзначимо, що чільне місце займають овочі відкритого ґрунту, третє місце займає тваринницька галузь, а саме птахівництво. Отже, ТзОВ «XXXXXX» спеціалізується на виробництві картоплярства й овочівництва з розвиненою галуззю птахівництва.

На розмір будь-якого сільськогосподарського підприємства впливають такі економічні показники, як: середньорічна кількість працівників, валова продукція, валовий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь і середньорічного працівника та рівень рентабельності підприємства. Тому у наступній таблиці розглянемо основні господарсько-економічні показники досліджуваного господарства.

**Таблиця 2.3 – Основні господарсько-економічні показники ТОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, 2020-2022 роки**

| Показник  | Рік     |          |          | 2022 р.<br>до 2020<br>р., % |
|---|---------|----------|----------|-----------------------------|
|   | 2020    | 2021     | 2022     |                             |
| Кількість працівників у сільському господарстві, чол. | 10      | 10       | 14       | 140                         |
| Зарплата 1 працівника в місяць, грн                   | 8147,0  | 9271,0   | 13524,0  | 166,0                       |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн                 | 977,7   | 1 112,6  | 2272,1   | +2,3р                       |
| Надходження від реалізованої продукції, тис. грн      | 5407,2  | 10 374,6 | 18 813,9 | +3,5р                       |
| Виробничі витрати товарної продукції, тис. грн        | 2 881,7 | 7 763,3  | 14 289,9 | +5р                         |
| Прибуток (збиток), тис. грн                           | 396,0   | 660,8    | 1 253,4  | +3,2р                       |
| Рівень рентабельності, %                              | 13,7    | 8,5      | 8,8      | -4,9п                       |

Розраховано на основі [ 17 ]

Зробивши висновки з таблиці 2.3, можемо зазначити, що за досліджуваний період кількість працівників, зайнятих в сільгосппідприємстві збільшилася на 4 особи (на 40 %), при тому, що у 2020 році відзначається 10 людей. Зазначимо, що виробничі витрати товарної продукції зросли у 5 разів і у 2022 році становили 14289,9 тис. грн. Попри те й надходження від реалізованої продукції зросли у 3,5 рази. Загальний фонд оплати праці збільшився більш, як у 2 рази і у 2022 році становить 2272,1 тис. грн. Оскільки витрати зросли, то рівень рентабельності зменшився на 4,9 пункти.

Розглянемо склад необоротних активів у ТзОВ «XXXXXX» в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4 – Склад та структура основних фондів ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, тис. грн.**

| Основні виробничі фонди    | Рік     |         |         | 2022 до 2020, у % | Структура, 2022 р., у % |
|----------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-------------------------|
|                            | 2020    | 2021    | 2022    |                   |                         |
| Будинки та споруди         | 1848,3  | 2785,8  | 2886,8  | 156,2             | 43,20                   |
| Машини та обладнання       | 1461,4  | 2024,9  | 2251,9  | 154,9             | 33,70                   |
| Інші основні засоби        | 1033,6  | 1477,7  | 1543,6  | 149,3             | 23,10                   |
| Всього                     | 4 298,3 | 6 288,4 | 6 682,3 | 155,5             | 100                     |
| Фондоозброєність, тис. грн | 518     | 550     | 715     | 138,0             | X                       |

Розраховано на основі [ 17 ]

Як видно з таблиці 2.4 в порівнянні з 2020 р. в 2022 р. відбувся загальний приріст основних засобів на 55,5% в основному за рахунок збільшення вартості будинків та споруд 56,2 % та машин й обладнання 54,9%, інших засобів 49,3%. З усіх виробничих фондів найбільший відсоток припадає на будівлі та споруди і становить 43,2%. А фондоозброєність вказує, яка саме частина вартості основних виробничих фондів припадає на 1 робітника основної діяльності.

## 2.2 Оцінка освітнього рівня кадрів та взаємовідносин на підприємстві

Людський фактор є першорядною продуктивною силою суспільства і основою концепції менеджменту. У сучасних умовах життя, поряд з фінансовим або промисловим капіталом, особливе значення мають знання, навички, працездатність, майстер кісь, досвід та ініціатива персоналу. У процесі розвитку будь-якого виробництва чільним елементом є кадри з високим професійним, інтелектуальним та креативним ступенем, людський капітал – основний фактор інноваційного виробництва, заснованого на генеруванні нових знань.

ТзОВ «XXXXXX» Львівської області свою функціональну діяльність здійснює завдяки роботи штатного персоналу. Далі у таблиці 2.5 розглянемо якісний склад кадрів в розрізі статевої групи та вікового складу працівників.

**Таблиця 2.5 - Статеві-віковий склад працівників ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області згідно штатному розпису, 2020-2022 роки**

| Показник   | Одиниця виміру | Рік  |      |      | 2022р. до 2020 р., у % |
|--|----------------|------|------|------|------------------------|
|  |                | 2020 | 2021 | 2022 |                        |
| Кількість працівників згідно штатного розпису                      | осіб           | 10   | 10   | 14   | 140                    |
| з них жінки:   | осіб           | 4    | 4    | 6    | 150                    |
| чоловіки   | осіб           | 6    | 6    | 8    | 133,3                  |
| В обліковій кількості штатних працівників особи у віці до 30 років | осіб           | -    | -    | 1    | X                      |
| 35-50 років  | осіб           | 8    | 8    | 10   | 125                    |
| 50-60 років і старші   | осіб           | 2    | 2    | 3    | 150                    |

Розраховано на основі [ 17 ]

Дослідивши статеві-віковий склад, зробимо такі висновки. Помітних змін товариство не відчуло. Кількість працівників згідно



штатного розпису збільшилася на 40 %, а саме на 4 людини, у порівнянні з 2020-2021 роками, відбулося збільшення у 2022 році. Штатні працівники досліджуваного товариства представлені здебільшого кадрами середнього віку, а саме від 35 до 50 років. У статевій структурі працівників більшу частину займають чоловіки та у 2022 році вони становлять 8 осіб з 14 всього персоналу, а отож меншу частину займають жінки.

Далі на рисунку 2.3 розглянемо для більш детального уявлення віковий склад працівників за досліджуваний період.

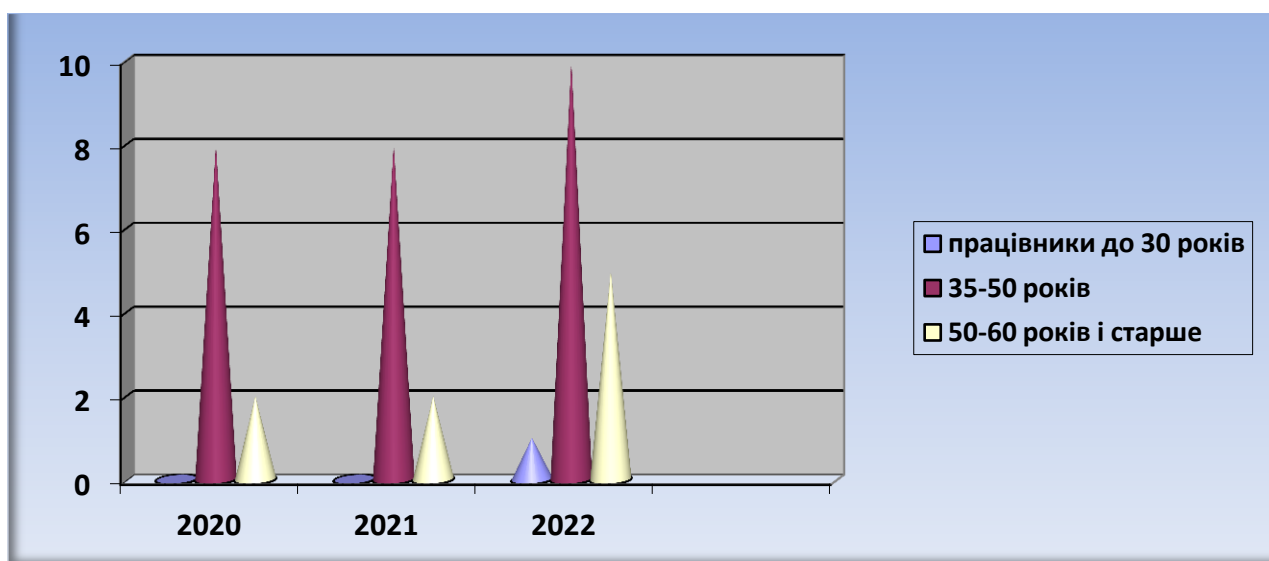


Рис. 2.3. Віковий склад штатного персоналу, 2020-2022 рр.

А також на діаграмі, для кращого сприйняття відобразимо гендерний склад працівників за 2022 рік.

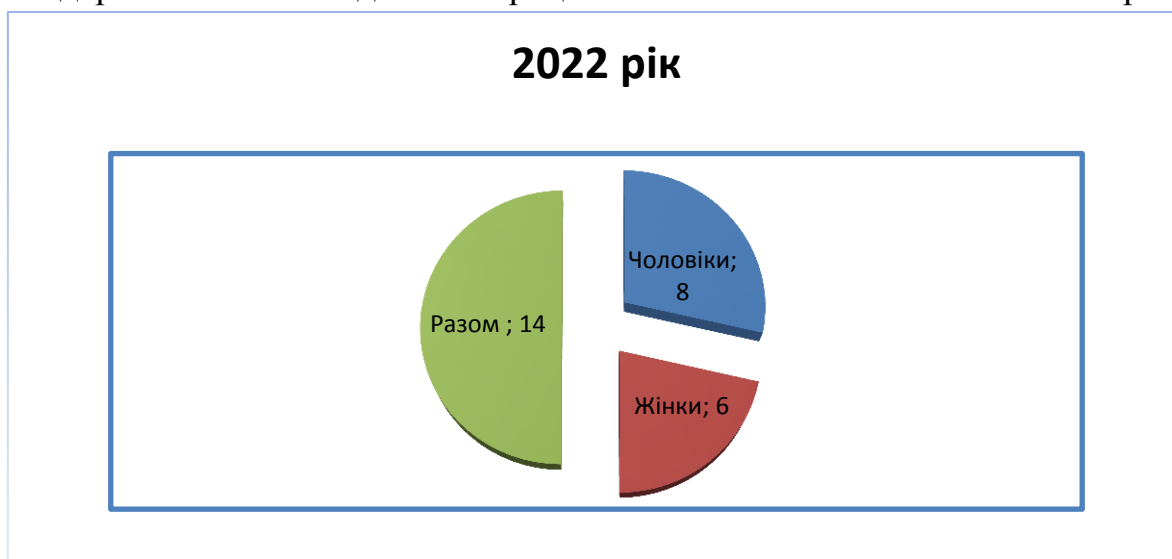


Рис. 2.4. Гендерний склад штатного персоналу, 2022 р.

Значна увага при працевлаштуванні працівників на місце праці приділяється освітній рівень, кваліфікація, компетентності, майстерність та навички, а також відповідний стаж тієї ж посади. Далі у табл. 2.6 проаналізуємо освітній рівень штатних працівників

**Таблиця 2.6 - Освітній рівень працівників у ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, 2020-2022 роки**

| Показник                       | Одиниця виміру | Рік   |       |       | 2022 р. до 2020 р., % |
|--------------------------------|----------------|-------|-------|-------|-----------------------|
|                                |                | 2020  | 2021  | 2022  |                       |
| Облікова кількість працівників | осіб           | 10    | 10    | 14    | 140                   |
| З них мають вищу освіту        | осіб           | 8     | 8     | 12    | У1,5раза              |
|                                | %              | 81,80 | 83,30 | 84,60 | 2,80                  |
| Середню спеціальну             | осіб           | 2     | 2     | 2     | 100                   |
|                                | %              | 18,20 | 16,70 | 15,40 | -2,80                 |

Розраховано на основі [ 17 ]

Отже, наші дослідження свідчать про те, що практично усі працівники, а саме 84,6 % мають вищу освіту, окрім двох працівників (15,4 %), які закінчили середню спеціальну освіту. А отже й спостерігається тенденція до збільшення кількості кадрів із вищою освітою у півтора раза. Можемо зазначити, що це не поганий показник щодо високого освітньо-професійного та кваліфікаційного рівня у досліджуваному товаристві з обмеженою відповідальністю.

Розглянемо для співставлення за період 2022 року в розрізі кількість штатних кадрів, які здобули вищу і середню освіту на рисунку 2.5.

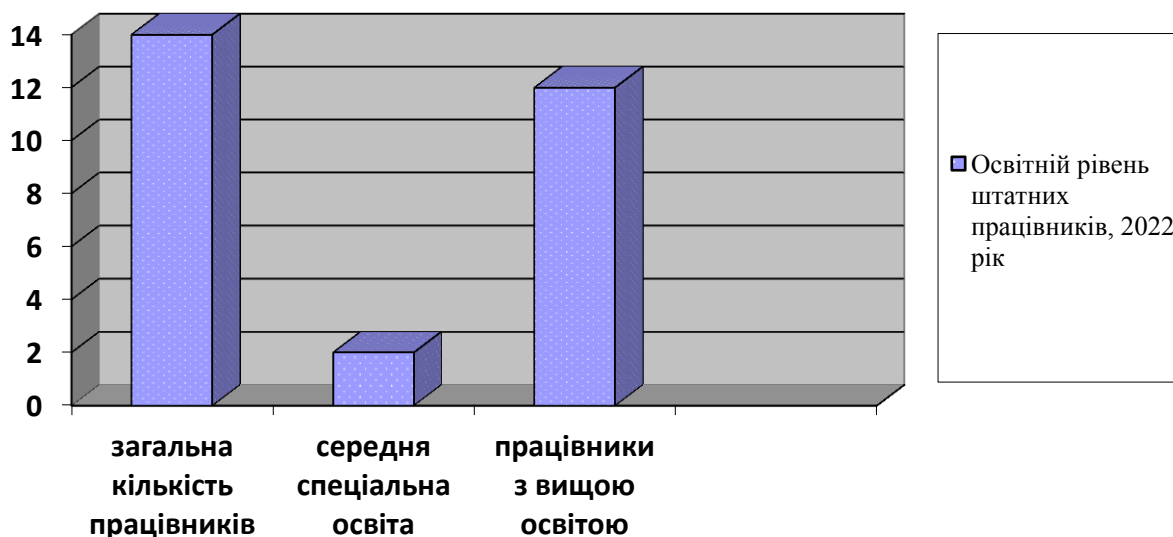


Рис.2.5. Освітній рівень штатних працівників, 2022 рік.

Підвищення конкурентоздатності аграрного сектора відповідно залежить від ступеня розвитку кадрів, що є його конкурентною хобою на даному етапі розвитку аграрного сектора економіки нашої країни. У зв'язку зі збільшенням ролі людського чинника в сучасному аграрному виробництві однією з найважливіших функцій управління кадрами є розвиток людських ресурсів, а не лише прив'язка їх кількості до наявності робочих місць, що вимагає іншого підходу до кадрового потенціалу. Це стало підтвердженням для виділення управління персоналом в окремий напрям управління. При цьому основною метою управління персоналом на товаристві є саме:

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;
- підвищення конкурентоспроможності товариства в умовах ринку;
- досягнення максимального прибутку.

У зв'язку з цим дуже важливим і значущим напрямком в області кадрової роботи є підвищення кадрового потенціалу товариства. Робота з персоналом в сфері підвищення кадрового потенціалу співробітників ТзОВ «XXXXXX» завзято ведеться з 2020 року, хоча й на перешкоді є значні перестороги для кожного працівника, а також і цілого підприємства - виклики COVID-19, повномасштабної війни російської федерації щодо

України, динамічність і нестабільність змін, які діють у ринковому середовищі. Ці негативні фактори є основою для розвитку багатьох нестандартних умов, що прямо чи опосередковано впливають не тільки на розвиток управлінської діяльності, а й кадрового потенціалу підприємства. Хоч і є різні кризові явища, попри те у підприємстві постійно ведеться навчання і підвищення кваліфікації співробітників як на робочому місці, так і поза робочим місцем, при цьому, як свідчать дані таблиці 2.7. На це, безумовно, виділяються певні кошти.

**Таблиця 2.7 – Динаміка навчання кадрів у ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, 2020-2022 роки**

| №з/п | Показник  | Рік  |      |      | Відхилення,<br>+,- |
|------|---|------|------|------|--------------------|
|      |   | 2020 | 2021 | 2022 |                    |
| 1    | Загальна кількість працівників, осіб                            | 10   | 10   | 14   | +4                 |
| 2    | Працівники, які підвищили кваліфікацію, осіб                    | 1    | 2    | 3    | +2                 |
| 3    | Працівники, які проходять різні тренінги, навчаються, осіб      | 2    | 3    | 3    | +1                 |
| 4    | Витрати на підвищення кваліфікації та навчання, тис.грн. за рік | 3    | 6    | 8    | +5                 |

Як видно з таблиці 2.7, штатний персонал підприємства брали участь в різних заходах з вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації, стажування. З року в рік можемо відмітити все активніше кадри товариства вдосконалюються, адже в ногу з новими технологіями.

У 2020 р. в ТзОВ «XXXXXX» пройшло навчання, різні тренінги та підвищили свій професіоналізм лише 3 осіб без відриву від виробництва.

У 2022 році кількість, які підвищили кваліфікацію співробітників

збільшилася на 3-х осіб (50 %). Зауважимо, що навчання здійснювалося як внутрішньо на робочих місцях так і з відвідуванням різних заходів. Отож, з 2020 року перепідготовку пройшли керівники функціональних відділів, рядові співробітники, керівники середньої і вищої ланки. У 2021-2022 роках в зв'язку з впровадженням нових технологій, виникла необхідність перенавчити, а також вдосконалити знання певної кількості співробітників. Підвищували кваліфікацію відповідно 2 і 3 осіб в більш потужному підприємстві, де здійснювався обмін досвідом в кризові періоди. Отримавши необхідні вміння та практичні навички, стажисти зуміли передати необхідні знання та чітку інформацію іншим співробітникам.

Зазначимо, що це все відбувалося за попередньою домовленістю та підписанням двосторонніх угод. А також брали участь управлінський персонал в науково-практичних агроконференціях, форумах та круглих столах.

В нинішніх умовах надзвичайно необхідними є стресостійкість, вправність працювати в команді, лідерські якості та вміння створити ефективне ділове партнерство у своїй трудовій діяльності, точність та чіткість виконання поставлених завдань, передбачати ситуацію, приймати вчасно не прості рішення, креативне мислення та ін.

Було проведено опитування усіх штатних працівників щодо командної роботи у досліджуваному господарстві. Адже командоутворення виникає при діяльності персоналу задля досягнення заданої мети. Команда, група – це і є часткова одиниця в самому механізмі функціональної діяльності підприємства. Отож розглянемо головні принципи командної роботи на рис. 2.6.



Рис.2.6. Принципи командної роботи

Щодо аналізу опитаних у ТзОВ «XXXXXX», практично всі штатні працівники вважають себе членами команди за винятком декількох (рис 2.7.).



Рис.2.7. Думка персоналу щодо командних взаємовідносин, 2022 рік

Бачимо з рис.2.7., що велика кількість респондентів вважає себе членом єдиної команди, що безумовно є вагомим показником, хоча й товариство не є крупним та потужним.

Підсумовуючи даний підрозділ можемо зробити декілька висновків щодо оцінки кадрового потенціалу. Практично усі штатні працівники мають вищу освіту, самовдосконалюються, підвищують свій професіоналізм, відвідує значна кількість персоналу різні тренінги, семінари, навчаються новим технологіям. І саме головне, що мають бажання, як є можливості у підприємства.

### **2.3 Дослідження умов праці на підприємстві**

Кадровий потенціал організації, безумовно не є незмінною та стабільною величиною. Його як якісні, так кількісні характеристики постійно змінюються під дією не тільки безсторонніх факторів, а й прийняття певних управлінських рішень.

Загальну систему основних факторів розвитку кадрового потенціалу згруповано за метою їхнього розвитку:

- ❖ кадровий потенціал організації, звичайно, розвивається від впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме внутрішні фактори пов'язані з якісними характеристиками персоналу в трудовій діяльності. Зовнішні чинники більше мають впливу на кількісні характеристики кадрового потенціалу організації, які пов'язані з його розміром, соціальною складовою, а саме статево-віковими, гендерною політикою, застосуванням робочого часу із зовнішнього середовища;
- ❖ потенціал працівника, залежно від форми реалізації та ступеня розвитку, можна виділити наступні фактори впливу: рівень освіти та професіоналізм, уміння та досвід майстерність та навички, відповідний рівень знань й здатність до

самовдосконалення та розвитку. Ці фактори дають змогу визначити ступінь відповідності рівня розвитку складових особистісного потенціалу працівника вимогам конкретної роботи в чіткий момент і на перспективу;

- ❖ кадровий потенціал агросфери залежить від факторів, які символічно діляться на групи: загальні фактори розвитку та галузеві фактори розвитку, що мають різні організаційно-технологічні засоби функціонування (наприклад, продукція тваринного походження, вирощування рослинництва).

На рисунку 2.8. покажемо основні показники оцінювання кадрового потенціалу ТзОВ «XXXXXX».



Рис. 2.8. Показники, за якими оцінюють кадровий потенціал.



При опитуванні та анкетуванні штатних працівників, щодо задоволеності кадрів, здійснено результати і виявлено рівень впливу як зовнішніх так і внутрішніх факторів на значущість та цінність персоналу. Отож, на рисунку 2.9 відобразимо результати опитування і вагомість чинників, які впливають на працівників.

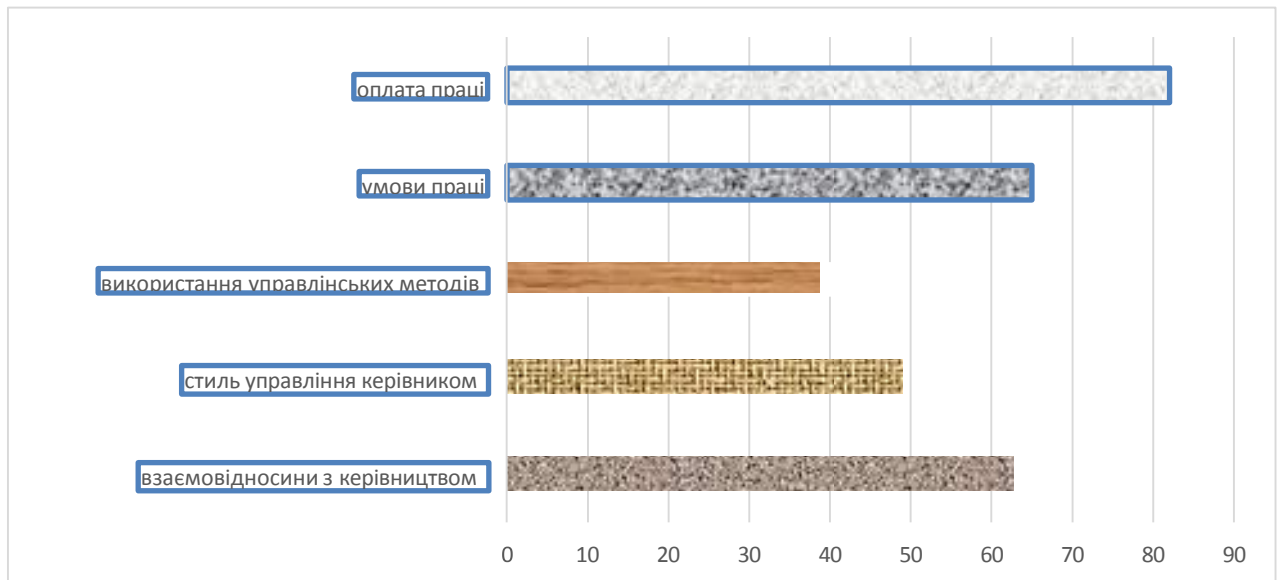


Рис. 2.9. Вплив зовнішніх факторів мотивації на кадровий потенціал ТзОВ «XXXXXX», у %

Зазначимо, що основними зовнішніми чинниками, які надзвичайно мають вагомий вплив на кадровий потенціал за результатами опитування є матеріальна мотивація, а саме зарплата працівника, премії, надбавки, бонуси та ін. виплати. Наступним чільним фактором виявилися відносини з керівництвом, стиль поведінки керівника та умови праці.

Звичайно в період повномасштабного вторгнення росії в Україну, виклики пандемії негативно позначилися на матеріальних потребах працівників та інтересів особистостей.

Наступним кроком проаналізуємо на рис. 2.10. результати опитування респондентів щодо внутрішньої мотивації у господарстві.

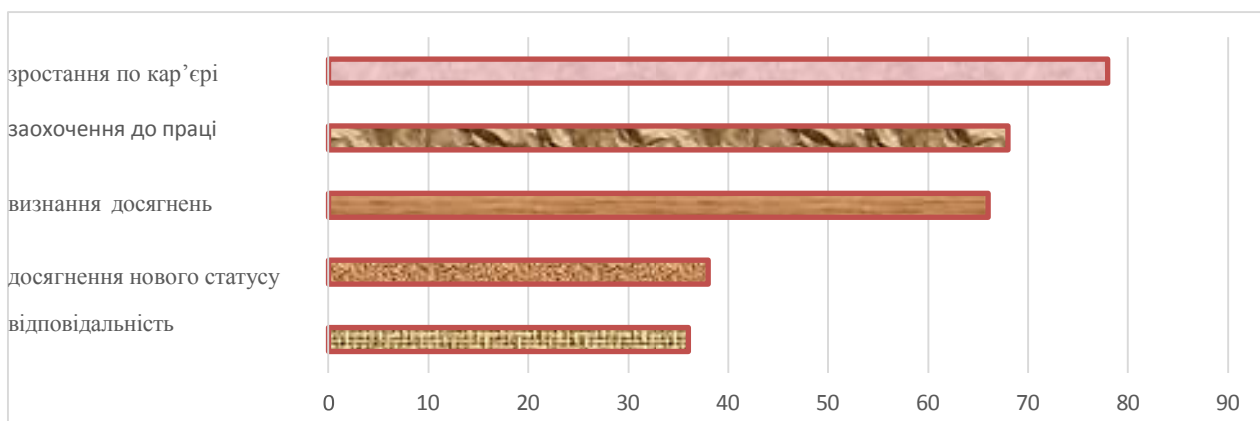


Рис. 2.10 Вплив внутрішньої мотивації на трудову діяльність кадрів ТзОВ «XXXXXX», у %

З представлених запитань для штатних працівників найбільше внутрішнє мотиваційне значення має зростання по кар'єрі, заохочення до праці та визнання певних досягнень. За відповідальність опитування респондентів набрало лише 36 %.

Результати анкетування щодо найбільшого задоволення штатних працівників дозволили демонструвати характеристики роботи (рис 2.11.).

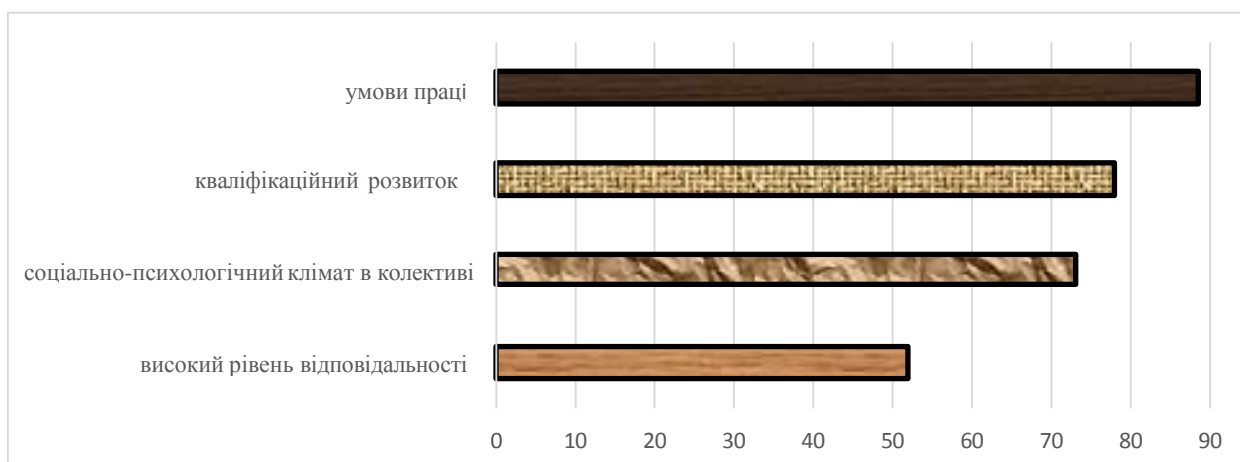


Рис. 2.11. Ствердні характеристики роботи на ТзОВ «XXXXXX», у %

Із зазначеного рисунка можемо відмітити, що найбільш ствердними та позитивними, на думку штатних працівників, моментами у трудовій діяльності є умови праці, можливість підвищення кваліфікації,

самовдосконалення, стажування. Більшість респондентів в трудовому колективі визначили соціально-психологічний клімат як зручний та сприятливий.

Отже, отримані результати свідчать про мотиваційне ставлення більшості працівників, з одного боку, до задоволення матеріальних потреб, а з іншого – до досягнення певного статусу в ході кар'єрного розвитку.

## **РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «XXXXXX» ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **3.1. Пропозиції щодо інформаційного забезпечення управління кадровим потенціалом підприємства**

Зважаючи на прогресуючу цифровізацію аграрної економіки, проблема вибору оптимального програмного забезпечення для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств стає все більш актуальною. Зокрема, конкуренція стосується комп'ютерних програм, що використовуються у сфері управління персоналом [9]. Отож, саме інформаційні технології допускають трансформувати інформацію на певний ресурс. Впровадження цифрових технологій прискорюється, що вимагає від споживачів певних компетенцій, особливо в контексті створення людського капіталу, який є двигуном цифрової економіки. У кризових умовах господарювання сільськогосподарських підприємств інноваційно-інформаційне забезпечення управління персоналом покращує забезпеченню досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності праці, а також максимальної ефективності роботи персоналу. Враховуючи це, на думку науковців, людським потенціалом слід вважати сукупні вміння та навички фахівців, які необхідні для здійснення діяльності, яка забезпечує стратегічну перевагу серед конкурентів завдяки ефективному використанню знань та можливостей у використанні цифрових технологій. [13; 5].

Зазначимо, що інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом полягає у наступному:

- ✓ розробці та реалізації управлінських рішень на основі аналізу інформаційної шкали щодо планування чисельності та професійного відбору персоналу,
- ✓ формування мотиваційної системи управління,
- ✓ встановлення посадових обов'язків,

- ✓ охорона праці,
- ✓ нормативно-довідкових даних щодо регламентації праці,
- ✓ техніко-економічні дані та уніфіковані дані щодо забезпечення ефективного використання робочого часу та ін. [13].

Зауважимо, що Вдовиченко Ю.В. вважає, саме роль цифрових технологій в умовах кризи агробізнесу проявляється у підвищенні продуктивності праці, розширенні шляхів збуту сільськогосподарської продукції, а також у збільшенні ступеня консолідації сільськогосподарських підприємств з товариствами, що розробляють спеціалізовані технології інформації. [8].

Провідні аграрні підприємства, потужні корпорації, які займаються вирощуванням рослин і розведенням тварин, завзято шукають і упроваджують якісні інноваційні рішення, які можуть підвищити ефективність і продуктивність приватної виробничо-господарської діяльності. Будь-яке агропідприємство має свою специфіку та потребує суб'єктивних інноваційних та інформаційних рішень. І саме діджиталізація використовується для заміни бізнес-процесу, що створює додаткові доходи та можливості для створення нових типів ланцюгів створення вартості. На сучасному рівні аграрії все більше намагаються впроваджувати новітні технології в робочі процеси та продовжують активно розширювати свої цифрові засоби виробництва. Саме COVID-карантин вніс свої корективи та став потужним поштовхом для сільгоспвиробників до прийняття рішень щодо залучення цифрових сервісів по управлінню бізнесом та HR-процесами.

Необхідно зауважити, що використання цифрових технологій у сільському господарстві, а також і у досліджуваному підприємстві шляхом підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів, розширення зв'язку та бізнес-комунікацій, використання ринкових можливостей, оптимізації використання ресурсів та адаптації до зміни клімату може забезпечити економічні, соціальні, культурні та екологічні

вигоди. Одержання потенційних переваг від цифровізації сільського господарства вимагає суттєвих перетворень у виробничих, маркетингових, логістичних і кадрових процесах сільськогосподарських підприємств. Тому очікуються зміни в сільській економіці, соціальній інфраструктурі, житті громади, а також в управлінні природними ресурсами [10].

Із запровадженням цифровізації ТзОВ «XXXXXX» необхідно значно більше уваги приділяти підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня фахівців, систематизації знань, майстерності, умінь та навичок, зокрема у сфері комп'ютерних технологій.

Більшою мірою це можливо шляхом стимулювання та оцінки внеску таких спеціалістів у наслідок, який сприятиме досягненню довгострокової мети підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в бізнес-економічному середовищі. Слід зазначити, що в умовах цифровізації сільськогосподарського виробництва з'являються нові шляхи вирішення проблем працівників, робоче місце перестає бути фізичним предметом. Таким чином, агроном на «цифровому робочому місці» має можливість дистанційної роботи з гнучким графіком роботи, що оптимізує витрати на обладнання. Отож, заради мобільності, співробітники не можуть цілий день перебувати в полі, а працюють з будь-якої географічної точки, де є доступ до Інтернету.

Відзначимо, що сьогодні першочерговими цінностями фахівців, які працюють з комп'ютерними технологіями, є такі позиції, як:

- комфорт на робочому місці;
- чіткість, пріоритетність виконання завдань;
- відсутність однотипної роботи та ін.

Наприклад, у відділах кадрів для аналізу кадрового потенціалу задіяні нейронні мережі, які аналізують сигнали та вказують на конкретні проблеми співробітників. За допомогою алгоритмів можна прогнозувати сценарії використання персоналу, що допускає своєчасно коригувати умови праці та розробляти найбільш ефективну систему стимулювання.

І тому цифрові послуги, пов'язані з управлінням персоналу сільгосппідприємств, повинні включати спеціалізовані модулі на основі математичних моделей. Наприклад, деякі модулі можуть підтримувати вирішення завдань, пов'язаних з якісним підбором персоналу на основі моделювання та ін. Є програмне забезпечення, спрямоване на автоматизацію облікових, маркетингових, виробничо-господарських та процесів управління.

Встановлено, що загальні функціональні можливості програми HRM-системи розширено за рахунок: додавання можливості групової роботи та більш розширеної роботи з аналітикою, автоматичної синхронізації умов контрактів фахівців з фактичними результатами їх роботи, розповсюдження Інтернету для підбору персоналу тощо.

На думку аналітиків, у нових додатках будуть встановлені можливості управління витратами на кадровий потенціал, а також індивідуальні програми для управління навиками фахівців, управління груповим наймом тощо [29].

Розглянемо основні модулі, інформаційних систем щодо цифровізації HR-менеджменту, які б ми пропонували для досліджуваного підприємства на рис 3.1



Джерело: систематизовано автором на основі [7,6,29]

Рис 3.1. Модулі щодо цифровізації HR-менеджменту у товаристві.

На думку О.С. Бурлакова [5] цифрові сервісні модулі повинні містити наступні чинники управління кадрами:

- організація прийому працівників;



- підвищення професійної кваліфікації працівників;
- професійна орієнтація та відбір працівників;
- створення резерву;
- дотримання правил охорони праці, забезпечення належних умов праці;
- процес організації персоналу;
- соціально-побутове обслуговування працівників;
- залучення робочої сили на підприємство;
- навчання керівництва;
- аналіз ринку праці;
- оцінка результатів функціонування співробітників;
- мотивування працівників;
- аудит кадрів;
- прогноз потреби в персоналі;
- прогноз потенційних трудових конфліктів;
- контроль робочого часу;
- кадрова психодіагностика тощо [6]. При цьому в більшості популярних ІТ-систем управління персоналом залишаються повністю нерозвиненими функції, пов'язані з оцінкою соціологічних і психологічних характеристик особистості фахівців, які є досить важливими для роботи кадрових служб. Типовими завданнями інформаційних систем, що використовуються в управлінні персоналом, є приватний облік працівників, статистичний облік та звітність, ведення архівів, аналіз якісного складу персоналу, аналіз руху кадрів та ін. Функціональні можливості цифрових програмних модулів щодо управління персоналом ми можемо побачити на рис. 3.1.

Вибір конкретного модуля ІТ-системи дає ширші можливості для розвитку сільськогосподарських підприємств. Функціональні можливості ІТ-систем управління персоналом дозволяють ефективно планувати, наймати, адаптувати, атестувати, формувати кадровий резерв, навчати та

мотивувати фахівців; підвищує активізацію керівництва структурних підрозділів в управлінні людськими ресурсами; дозволяє оцінити ефективність роботи не тільки кадрової служби, а й усього товариства.

Зауважимо, що управління персоналом малого аграрного бізнесу, зокрема фермерських господарств, товариств з обмеженою відповідальністю в частині використання ІТ-систем в першу чергу визначає підбір та облік персоналу. Для середнього та більш великого агробізнесу зростає вагомість розвитку, навчання персоналу та необхідність створення кадрового резерву. Враховуючи відмінності в різних масштабах діяльності, підприємства використовують наступні показники, як кількість робочих місць, розподіл функцій користувачів цифрового обслуговування з управління персоналом, швидкість його роботи, складність адміністрування, ефективність механізмів забезпечення прав доступу [11;7].

Науковці зазначають, що система управління персоналом на підприємствах залежно від розміру та потужності сільськогосподарського виробництва потребує наявності координаційної ланки, тобто служби управління персоналом та відповідальної особи – HR-менеджера. Для досліджуваного підприємства ми також пропонуємо такий же відділ з відповідними фахівцями. Встановлення та розроблення цілей, функцій, методики та планування кадрової політики і технологій реалізації запланованих заходів, систем ІКТ, критеріїв та факторів оцінки ефективності як кадрового потенціалу, так і впровадження цифровізації, мають бути спрямованими на досягнення ефективності у розрізі відповідних результатів організації [29]. Практично кожне сільськогосподарське підприємство вже використовує технології з низьким впливом на ланцюг створення вартості сільськогоспвиробництва, а саме:

- ✚ інформативно-комунікативні технологічні системи;
- ✚ широкі мережі Інтернет – це комерційні технології для створення або використання більш складніших технологічних

процесів, таких як хмарне середовище, смартфони, дистанційне зондування тощо;

- ✚ мобільні додатки для сільськогоспвиробництва;
- ✚ мобільні комунікатори;
- ✚ середовище для електронного бізнесу (аграрний ринок);
- ✚ аграрні форуми та аграрні Інтернет-додатки (спецсервіси), спрямовані на підвищення ефективності отримання інформації та професійної обізнаності господарників сільського господарства[9].

Але все ж таки, не є звільнення та виключення, щоб фахівці мали певні кваліфікаційно-професійні вміння та задатки, здібності, навички та майстерність, а також постійне бажання та мотивування до самовдосконалення та навички працювати в командній роботі.

Тому, щоб досягти високої якості кадрового потенціалу в сільському господарстві та зупинити відтік спеціалістів за кордон, перш за все необхідно забезпечити їм сприятливі умови праці та конкурентну заробітну плату. Окрім держави, це можуть зробити також великі та середні сільськогосподарські підприємства, Зокрема і наше досліджуване товариство, які таким чином зможуть покращити свій кадровий потенціал та створити собі необхідний кадровий потенціал, намагаючись адаптуватися до сучасної інформаційно-технологічних викликів якомога більше.

Тому з метою підвищення рівня знань та навичок працівників нашого господарства щодо впровадження цифрових технологій доцільно використовувати сучасну новітню модель навчання. Для підвищення рівня зацікавленості у використанні цифрових технологій в сільському господарстві пропонується використовувати наступні фактори:

- ✓ зв'язки з громадськістю (PR-зв'язки), зокрема новини;
- ✓ моніторинг проблем виробника з точки зору

планування;

- ✓ інформація про сільськогосподарську діяльність;
- ✓ eLearning (електронне навчання), де фахівці можуть отримати або покращити свій рівень, що стосується сфери господарювання;
- ✓ різноманітні форуми для взаємодії з органами державної влади, юрисконсультами та потужними організаціями, тощо.

Тому сучасні IT-виклики вимагають використання цифрових технологій на підприємствах, що є наслідком покращення комунікаційного процесу між сільгоспвиробниками, споживачами й постачальниками, покращення параметрів якості сільськогосподарської продукції, що в кінцевому підсумку призведе до зменшення міграції молоді з сільської місцевості, скорочуючи витрати й ресурси та сприяючи оптимізації управління бізнес-процесами та кадровими процесами в сільгосппідприємствах.

### **3.2 Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства як елемента стратегії підприємства**

Від розвитку людських ресурсів, як уже зазначалося в попередніх розділах, залежить успіх підприємства на ринку, які, використовуючи свої знання, вміння та навички, забезпечують досягнення виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей підприємства. Отож, індивідуальні здібності деяких працівників сприяють результатам діяльності підприємств у цілому та гарантують їх розвиток. У таких умовах першочергового значення набуває проблема вмілого використання та розвитку кадрового потенціалу. Цього можна досягти шляхом реалізації комплексного підходу до управління кадровим потенціалом організації. Тому все більшого значення набувають дослідження розвитку кадрового потенціалу як одного з головних елементів стратегії організації. Отож, перед

організацією, в умовах ринку, постає проблема ефективного добору та подальшого використання кадрів у фінансово-господарській діяльності, адже саме кадри визначають конкурентоспроможність підприємств, забезпечують їх економічну та соціальну прерогативу. І це однозначно передбачливо, оскільки чітко простежується залежність наслідків діяльності від залучення до процесу праці інтелектуального, креативного та професійно-кваліфікаційного потенціалу.

Звичайно, дослідження проблеми кадрового потенціалу організації має широкі коло.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємств їх керівництво повинно максимально повно використовувати освітні, професійні, кваліфікаційні, психофізіологічні особливості їх персоналу, використовуючи мотиваційний потенціал для генерування ідей щодо створення нових товарів, підвищення якості наявних товарів, застосування новшеств, удосконалення соціально-економічні, технічні, природно-біологічні, організаційні, історичні та духовні умови виробництва.

Управління персоналом однозначно має сприяти вдосконаленню та розвитку персоналу, оскільки основним завданням в управлінні кадровим потенціалом є розуміння того, що людина має головну економічну корисність і соціальну значущість. Розвиток людських ресурсів потребує значних інвестицій, а також інших видів економічних ресурсів.

Наші міркування такі, що необхідно розглядати основні елементи новітніх моделей розвитку кадрового потенціалу як частину стратегії організації:

1. Переміна орієнтації виробничої діяльності на потреби споживачів, підвищення якості продукції. Відбувається переорієнтація крупносерійного виробництва на дрібносерійне, що значно підвищує якість продукції, що випускається. Попит на продукцію, що швидко змінюється з боку споживача, підвищує потребу у вищій професійній освіті, розвитку креативних

здібностей, зрештою, реалізації людського потенціалу.

2. Піднесення та розвиток науково-технічного прогресу в виді вдосконалення комп'ютерних та ІТ-систем, удосконалення знань у сфері виробничої діяльності вносить корективи у професійну діяльність працівників, домагаючись від них принципово нових знань, високих професійних навичок, креативної діяльності, підхід та вміння працювати в команді. У сучасному економічному процесі управління людськими ресурсами набуває все більшого значення для покращення економічної ефективності та стратегічного розвитку виробничої діяльності.

3. Принципова зміна організації роботи шляхом впровадження колективних форм праці потребує додаткової відповідальності, зацікавленості в отриманні якомога кращих результатів та співпраці з боку колективу. Розвиток теорії кадровим потенціалом та людськими ресурсами, а також сфер науки: економіки, психології, фізіології, інформатики, соціології, конфліктології та етики, документообігу значно покращив сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [2].

При пошуку напрямів розвитку кадрового потенціалу найважливіше приділяти більше уваги людському фактору, прикладати знання в галузі управління персоналом на основі сучасних досягнень науки й техніки. Отож, використання сучасних технологій визначає успіх організації та її конкурентоспроможність на ринку.

Сьогодні існують надзвичайно великі можливості та перспективи для розвитку кадрового потенціалу підприємства.

З огляду на це ми вибрали компоненти, які забезпечують розвиток та покращують кадровий потенціал організації (рис. 3.2).

З рисунку 3.2 видно, що система організаційного забезпечення – це взаємозалежна сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності та несуть відповідальність за

результати цих рішень. Основою такого положення є організаційна структура управління персоналом підприємства, елементами якої є окремі керівники, відділи, структурні підрозділи, служби та інші організаційні ланки апарату управління.



Рис.3.2 Основні складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Отже, детально розглянемо ключові складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу – це сукупність реалізованих управлінських рішень щодо обсягу, розподілу, аналізу та форм організації інформації, що циркулює в системі управління персоналом та під час її функціонування. Містить оперативну інформацію, відомості з питань кадрового планування та професійного підбору кадрів, нормативно-довідкову інформацію щодо регулювання посадових обов’язків, охорони праці, трудового законодавства, класифікатори технічної та економічної інформації, системи уніфікованих та спеціальних документів, пов’язані із забезпеченням послуги ефективного

використання робочого часу, використання ефективних систем матеріального та нематеріального стимулювання праці та інші.

Наукове (методичне) забезпечення полягає в побудові єдиної системи організаційно-методичних документів, що визначають стандарти, правила та процедури, вимоги, що слугують для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком персоналу. Вона спрямована на забезпечення ефективності процесів підвищення професійної кваліфікації та фахового навчання персоналу підприємства; науково-методичне забезпечення процесів розвитку професійно-технічної освіти; запровадження сучасних наукових та управлінських технологій, стимулювання професійного розвитку кадрів, підвищення його професійних навичок та компетенцій, зокрема шляхом ефективного використання модерних форм і методів навчання.

Фінансова підтримка може бути представлена у формі колективних коштів, які спрямовані на фінансування діяльності з управління персоналом. Необхідно створити надійну систему накопичення та залучення коштів, спрямовану на розвиток професійних якостей керівних працівників та впровадження на підприємстві мотивуючої оплати праці працівників. Його ефективне використання забезпечить окупність капіталу в майбутньому та стимулюватиме економічне зростання, що є одним із ключових завдань сучасного етапу розвитку кожного підприємства.

Мотиваційні чинники є складовими механізму зацікавленості в досягненні максимального економічного і соціального ефекту дії. Це можуть бути фактори різного характеру, під впливом яких виникає мотиваційний ефект. А позаяк на мотиваційну поведінку працівників впливають різноманітні фактори, серед яких зміст роботи, визнання її оточуючими, усвідомлення власних досягнень, об'єктивна оцінка керівною структурою, бажання професійно розвиватися, почуття відповідальності, самореалізація на роботі то, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг свого персоналу. Це допустить отримувати назрілу інформацію, необхідну для прийняття вчасних управлінських рішень. З одного боку, система



стимулювання праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – адаптуватиметься до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [31].

На думку автора, основним завданням HR-стратегії організації є врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу в повсякденній HR-роботі. Стратегія управління кадрами – це сукупність основних елементів побудови системи стратегічного управління кадрами. Мистецтво розробки стратегії управління кадрами полягає в тому, щоб після формулювання загальних підходів у стратегічний період слідувати конкретними діями, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу кадрів. Стратегія управління кадрами є елементом спільної стратегії розвитку організації [4].

Загалом в Україні система відтворення, підготовки та вдосконалення кадрового потенціалу потребує серйозних капітальних вкладень. Ця справа буде вирішена, як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на адаптацію, перепідготовку та навчання персоналу як капіталовкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «персонал» неодмінно позитивно вплинуть на саму стратегію організації. Отож, ми переконані, що інвестиції в людський капітал визначаються інтенсивністю заміни низькокваліфікованої робочої сили висококваліфікованою інтелектуальною, креативною та гуманізованою робочою силою.

За результатами опитування: у 2021 році більше половини HR-команд зосередилися на корпоративних інвестиціях у кадри організації. І ця стратегія однозначно вірна, адже більшість спеціалістів прагнуть до постійного росту, розвитку, комунікацій з керівництвом на партнерському рівні. Тому інвестиції в таланти допоможуть організації утримати амбітних, харизматичних працівників, покращити імідж роботодавця, зменшити плинність кадрів, а також покращити багато інших факторів.

Інвестиції в персонал – це кошти, які інвестуються в працівників для підвищення їх відданості, продуктивності, лояльності та навичок. У

результаті інвестиції в таланти збільшують прибуток організації та рентабельність інвестицій. Крім того, успішні інвестиції допомагають підприємству стати більш адаптивною та конкурентоспроможною. Але навіть при цих перевагах і вигодах інвестицій багато роботодавців не враховують це. Основна причина цього - складність розуміння того, чи ефективні вони і чи є від них результат. Для цього буде необхідно створити систему, за допомогою якої відділ кадрів і керівництво зможуть аналізувати ефективність роботи співробітників і розраховувати їх ефективність.

Якщо розглядати інвестиції у таланти більш ширше, то можемо виділити їх різновиди у наступній таблиці.

**Таблиця 3.1 - Різновиди інвестицій в таланти організації**

| № | <i>Види інвестицій у таланти організації</i>                                 | <i>Сутність</i>   |
|---|--|---|
| 1 | <i>Інвестиції в підвищення майстерності, навичок й кваліфікації фахівців</i> | Керівництво вкладає ресурси в семінари, курси, тренінги, майстер-класи та інші освітні заходи з метою підвищити hard-скіли персоналу.   |
| 2 | <i>Мотиваційні інвестиції</i>  | Можна запропонувати адаптивний, гнучкий графік, похвала та нагородження працівників за здобутки та заслуги, комп'ютерно-автоматизовані процеси в організації для підвищення та покращення продуктивності роботи та ін.  |
| 3 | <i>Інвестиції в «корпоративний дух»</i>                                      | Організації різноманітних корпоративних заходів: тимблдинги, зустрічі, корпоративи, театри, виставки, відвідування музеїв, туристичні поїздки, спортивно-розвиваючі ігри та участь у них. Тобто все, що підвищує у співробітників командний дух, сприяє неформальній комунікації між колегами та відпочинком. |

## Продовження табл.3.1

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| 4 | <i>Інвестиції в транспортування</i> | Якщо організація розташована далеко, то роботодавці беруть на себе зобов'язання з перевезення працівників на роботу і назад додому.  |
| 5 | <i>Інвестиції в засоби безпеки</i>  | Організація бере на себе витрати відносно забезпечення кадрів комфортною роботою, медичним обслуговуванням, профілактикою захворювань. Керівництво організації оплачує абонементи в спортзал для своїх співробітників. |

Отже, ми розглянули основні види інвестицій у таланти, а саме це мотиваційні інвестиції, інвестиції підвищення майстерності та кваліфікації, в «корпоративний дух», транспортування й засоби безпеки.

У наступній таблиці розглянемо причини інвестування у власних працівників, які того потребують, щоб краще зрозуміти сам процес (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Причини інвестування у фахівців

| №  | Причини інвестування в фахівців                           | Сутність   | Результат  |
|----|---|--|--|
| 1  | 2   | 3  | 4  |
| 1. | Утримання співробітників, підвищення мотивації, залучення | Усі ці чинники йдуть рука об руку, адже вмотивований та цілеспрямований працівник, який знає, що роботодавець зацікавлений у ньому, буде добре виконувати свої завдання та не думатиме про зміну місця роботи. Згідно з дослідженням Harvard Business Review, коли організація дає співробітникам можливість розвиватися, вони, як правило, відповідають більшою продуктивністю. | Інвестиції в таланти забезпечують більший інтерес фахівців до розвитку, навчання і росту, і тим же, утримуючи їх у підприємстві.         |
| 2. | Зменшення показників плинності кадрів                     | Плинність персоналу – один з основних критеріїв того, наскільки співробітникам добре працюється в організації. На цей показник впливає багато чинників та інвестиції в таланти – один з них.<br>За даними опитування, 94% співробітників стверджують, що вони не звільнилися б з підприємства, якби керівництво інвестувало в їх розвиток.                                       | Інвестиції в таланти допомагають зменшити показник плинності кадрів, надавши фахівцям можливості професійно й індивідуально розвиватися. |

## Продовження табл. 3.2.

| 1  | 2   | 3   | 4  |
|----|---|---|--|
| 3. | Економія коштів на наймання та адаптацію нових фахівців | Пошук, найм та адаптація нового спеціаліста обходиться роботодавцю в 45-65% від зарплати колишнього працівника. Тому організації, які зосереджуються на найнятті нових спеціалістів, а не на розвитку вже зайнятих, втрачають набагато більше грошей.<br>Засновник Mover Focus Метт Вудлі вважає, що навіть якщо організацію можна знайти «Ідеальному працівнику» ще знадобиться час, щоб набратися досвіду, познайомитися з колективом, пізнати всі нюанси роботи. Якщо у вас вже є відмінний фахівець, то інвестувати в його майбутнє набагато логічніше, ніж замінювати його іншим співробітником. Компанія істотно заощаджує витрати на навчання співробітників, оскільки не витрачає час на пошук і найм. А розвивати тих, хто вже працює, набагато простіше і вигідніше організації | Інвестиції в розвиток і навчання вже працюючих співробітників – це куди дешевше, ніж наймання, навчання й адаптація нового фахівця. Звичайно, якщо в організації є співробітник, що хоче рости професійно. |
| 4. | Впровадження системи спадкоємності стає простіше        | Інвестиція в талант і розвиток фахівців – найкраща інвестиція в просування і навчання кадрів. Створення системи наступності гарантує, що в організації завжди буде службовець, який замінить навіть самого незамінного спеціаліста. Все це гарантує, що співробітники будуть інвестувати в підприємство, тому що підприємство інвестувало у них.  | Інвестування в таланти дасть певний захист, який забезпечить систему спадкоємності та безпеку від зупинки роботи через нестачу кваліфікованих кадрів.  |
| 5. | Покращення іміджу роботодавця                           | Коли компанія створює всі умови для того, щоб фахівці розвивалися і відчували себе комфортно на роботі, вони рекомендують організацію як місце роботи своїм друзям і відгукуються про неї добре. Такі фахівці створюють більш правдоподібний і позитивний імідж організації, ніж будь-які інші, найефективніша реклама.   | Імідж роботодавця – репутація підприємства як внутрішньо, так і зовні, а інвестиції в таланти можуть стати найкращим способом підвищити свою авторитетність та конкурентоспроможність на ринку.            |

Ми впевнені, що в процесі управління досліджуване підприємство повинне постійно вдосконалювати свій персонал, який забезпечить загальне підвищення ефективності організації. Хоча необхідно зазначити й таке, що

інвестиції в таланти, безперечно, витратний процес. З цієї причини не всі підприємства можуть робити такі інвестиції, оскільки віддача від працівників не миттєва, а довгострокова. Але ефект, який в результаті отримує роботодавець, а саме: зниження плинності кадрів, формування системи наступності, підвищення продуктивності, підвищення лояльності та мотивації співробітників, явно перевищує будь-які початкові витрати.

Розвиток людських ресурсів є невід'ємною частиною стратегії кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та специфіки його діяльності. Таким чином, особистісні, та ділові здібності деяких працівників продукують ефективність організації в цілому і є гарантією її розвитку.

На думку автора, інвестиції в «людей» позитивно вплинуть на саму стратегію господарства. Ми однозначно переконані, що інвестиції в людський капітал визначаються інтенсивністю заміни низькокваліфікованої робочої сили висококваліфікованою інтелектуальною, креативною та гуманізованою робочою силою. Адже саме кадри визначають конкурентоспроможність підприємства, забезпечують його економіко-соціальну прерогативу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

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

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

3. В роботі досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, зокрема динаміку земельних ресурсів, спеціалізацію, фінансово-економічні показники, структура основних фондів.

4. Проаналізований процес розвитку кадрового потенціалу, зокрема статево-віковий склад, гендерний склад персоналу, освітній рівень штатних працівників, динаміка підвищення кваліфікації. За гендерним розподілом на підприємстві переважають чоловіки, що пояснюється специфікою діяльності.

5. Також виділено основні принципи командної роботи. За аналізом опитаних визначено командні взаємовідносини. Велика кількість респондентів вважає себе членом єдиної команди.

6. Визначено основні показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства. На основі проведеного анкетування досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації. Найбільше внутрішнє мотиваційне значення має зростання по кар'єрі, заохочення до праці та визнання певних досягнень. А основними зовнішніми чинниками, які надзвичайно мають вагомий вплив на кадровий потенціал за результатами опитування є матеріальна мотивація, а саме зарплата працівника, премії, надбавки, бонуси та ін. виплати.

7. Надано пропозиції щодо інформаційного забезпечення, а саме виділено модулі щодо цифровізації HR-менеджменту у товаристві.

8. Для підвищення рівня зацікавленості у використанні цифрових технологій в сільському господарстві пропонується використовувати наступні фактори:

- ✓ зв'язки з громадськістю (PR-зв'язки), зокрема новини;
- ✓ моніторинг проблем виробника з точки зору планування;
- ✓ інформація про сільськогосподарську діяльність;
- ✓ eLearning (електронне навчання), де фахівці можуть отримати або покращити свій рівень, що стосується сфери господарювання;
- ✓ різноманітні форуми для взаємодії з органами державної влади, юрисконсультами та потужними організаціями, тощо.

9. Запропоновано шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства як елемента стратегії підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shpykulyak, O.G. (2004). Kadrovuj potentsial ta jogo formuvannya v agrarnykh pidpryjemstvakh. *Ekonomika APK*. 1, 155–159.
2. Балабанова Л. Б. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ. : Професіонал, 2006. 512 с.
3. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. *Управління персоналом: навч. посібник.* К.: Професіонал, 2006. 512 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. С. 78—92
5. Болтянська Н.І., Шокарев О.М. Шляхи підвищення ефективності управління сільськогосподарським виробництвом. Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: зб. матеріалів доп. сучасн. II Міжнар. наук.-практ конф., 02—27 лист. 2020 р. Мелітополь: ТДАУ ім. Д. Моторного, 2020. С. 86—90.
6. Бурлаков О.С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*, 2019. № 14. С. 39—43. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/bur-lakov.pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
7. Бурлаков О.С. ІТ-аутсорсинг як інструмент оптимізації діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 [42]. С. 90—93.
8. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018.
9. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 5-6. 2021. с.34-41



10. Горбоконт В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. с. 64–69.
11. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. 2022.с.367-380.
12. Гримак О.Я., Бурда І.Я. Кадровий потенціал – запорука кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Л Н У В М Б імені С.З. Гжицького*. 2016. Т.18. № 2(69). с. 42-47
13. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65—68.
14. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
15. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=-1&z=8521> (дата звернення: 02.03.2023).
16. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 13—17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 12.03.2023).
17. Звіти підприємства ТзОВ «XXXXXX» Львівського району Львівської області, 2020-2022 роки
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
20. Мариняк І.А. Концептуальні засади побудови системи організаційного забезпечення стратегії регіонального розвитку. 2020. URL:

- <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40081/1/373.pdf> (дата звернення: 07.03. 2023).
21. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства : навч. посібн. 2003. 312 с.
  22. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 240 с.
  23. Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>
  24. Панасюк, В. М. Сучасний інструментарій інформаційного забезпечення: обліковий та управлінський аспект. *Східна Європа: Економіка, бізнес та Управління. Випуск 2.* 2020. С. 25.
  25. Перерва, Б. К. Теоретичні аспекти управління підприємством. URL: [http://confcontact.com/2020-ekonomika-i-menedzhment/EIM\\_2020\\_tom1.pdf#page=64](http://confcontact.com/2020-ekonomika-i-menedzhment/EIM_2020_tom1.pdf#page=64) (дата звернення: 05.03. 2023).
  26. Результати опитування LinkedIn. <https://hurma.work/blog/investycziyi-v-talanty-shho-cze-i-navishho-potribni/>
  27. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). с. 226–235.
  28. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава.* 2008. №5. с. 96 – 99.
  29. Трансформація системи HR-менеджмент підприємства / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Тернопіль: ВПЦ "Економічна думка ТНЕУ", 2020. 212 с.

30. Харун О. А. Фактори впливу на трудовий потенціал промислового підприємства. *Економічний простір* 117. 2017. С. 225-236.
31. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "*Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205—208.
32. Telyshevska L.I. Vlasenko D.O. Employee motivation in the enterprise personnel management system .*Young scientist*. 2020. № 7. P. 498– 502.
33. Shugaev A.A. Social programs in German enterprises. *Problems of theory practice of management*. 2014. № 3. P. 96–101.
34. The changing nature and role of vocational education and training in Europe  
URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/publications/5569-0>.
35. Snyder T.D. *Digest of Education Statistics 2016*. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education, 2021. 736 p.