

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Кристина ЧЕЛАПКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **202** р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЧЕЛАПКО КРИСТИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2024 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська звітність, статистична звітність, планова документація фермерського господарства «Січ-Агро», нормативна документація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретико-методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства

2. Дослідження організаційно-економічна характеристика стану розвитку фермерського господарства

3. Пропозиції щодо удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): інституційний вплив забезпечення ефективного використання та розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств, інституційні фактори забезпечення ефективного використання та розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств, схема оцінювання кадрового потенціалу підприємства, динаміка урожайності зернових культур, програми управління кадровим потенціалом підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір об'єкта та теми дослідження, складання графіка робіт	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання до кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо актуальності, сутності, та особливостей управління кадровим потенціалом підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управління господарством за останній період та вивчення передумов щодо управління кадровим потенціалом. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Складання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір необхідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кристина ЧЕЛАПКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Методологічні основи дослідження кадрового потенціалу підприємств	6
1.2. Інституційне забезпечення використання та розвитку персоналу підприємств	18
1.3. Управління кадровим потенціалом підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	26
2.1. Характеристика організаційно-економічних показників діяльності фермерського господарства	26
2.2. Стан виробничої діяльності та кадрового потенціалу господарства	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства	45
3.2. Управління діловою кар'єрою співробітників	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Персонал підприємства при організаційно-економічних відносинах завжди є ключовим елементом ресурсного потенціалу. Людина є посередником між засобами праці і предметами праці. Вона здатна організувати і реалізувати виробничий процес. Важлива роль працівника полягає в тому, що він використовує всі інші види ресурсного потенціалу: земельні ресурси, основні і оборотні засоби, фінансові ресурси, інформацію тощо.

В сучасних умовах інтеграції вітчизняної економіки в європейський простір вимагає розгляду підприємств з позицій соціальної відповідальності. Це зумовлено необхідністю першочергового задоволення інтересів людини та загальною гуманізацією суспільства. Гуманістична спрямованість сучасної економіки обумовлена тим, що людина є ядром, виробником і споживачем предметів і послуг та рушієм економічного розвитку загалом. У цьому відношенні, позичаючи досвід і практику європейських країн, вважаємо очевидною необхідністю зосередження уваги на соціальній відповідальності та соціальному розвитку суспільних підприємств, в тому числі сільськогосподарських.

Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання є важливою складовою ефективного функціонування підприємств та організацій. Це процес, що включає планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників з метою максимального використання їхніх можливостей і досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні аспекти цього процесу такі як: планування кадрових ресурсів - планування кадрових ресурсів передбачає визначення потреб у працівниках на короткий та довгий термін. Це включає аналіз наявних ресурсів, прогнозування майбутніх потреб та розробку стратегії залучення і утримання персоналу; підбір і відбір персоналу - підбір персоналу - це процес залучення кандидатів, які відповідають вимогам вакансій.

Управління кадровим потенціалом є комплексним і безперервним процесом, який вимагає системного підходу і стратегічного мислення. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню високої продуктивності,

підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує його сталий розвиток.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і методологічне опрацювання реального стану кадрового потенціалу господарства та виявлення шляхів його удосконалення.

Щоб реалізувати визначену мету роботи, визначені такі завдання:

- визначити сутність та значення кадрового потенціалу підприємства;
- дослідження організаційно-економічних умов діяльності підприємства;
- запропонувати способи поліпшення управління кадровим потенціалом фермерського господарства;

Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрового потенціалу ФГ «Січ-Агро».

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, зокрема спостереження, діалектичний підхід, монографічний метод, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, методи експертних оцінок, аналіз, синтез, а також вивчення екстраполяції трендів і кореляції. Для візуалізації інформації використовувалися табличний та графічний методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методологічні основи дослідження кадрового потенціалу підприємств

Процес управління сільськогосподарськими підприємствами є складним і неоднозначним. Враховуючи те, що на нього впливає багато внутрішніх та зовнішніх факторів, пов'язаних з особливостями діяльності суб'єкта господарювання, очевидною є необхідність глибокого і усестороннього дослідження окремих аспектів цього процесу. Результативність такого дослідження залежить від самої побудови і підходів до наукової роботи. У цьому аспекті чималу роль відіграє методологія дослідження.

Персонал підприємства при організаційно-економічних відносинах завжди є ключовим елементом ресурсного потенціалу. Людина є посередником між засобами праці і предметами праці. Вона здатна організувати і реалізувати виробничий процес. Важлива роль працівника полягає в тому, що він використовує всі інші види ресурсного потенціалу: земельні ресурси, основні і оборотні засоби, фінансові ресурси, інформацію тощо.

Даний методологічний підхід передбачає необхідність врахування винятково важливої ролі персоналу, як у структурі ресурсного потенціалу, так і в організації діяльності підприємства в цілому. Тобто в процесі проведення наукового дослідження персонал розглядається як домінуюча складова у виробничому, управлінському та організаційному аспектах. Це забезпечує можливість проведення реальної оцінки, суті, ролі та значення персоналу, а також визначення впливу ефективної роботи персоналу на показники результативності господарювання загалом. Такий підхід забезпечує визнання важливої ролі персоналу на формування кінцевих результатів діяльності підприємства, а, отже, стратегію його розвитку. У цьому аспекті практична

цінність наукових досліджень структурних елементів підвищення ефективності менеджменту персоналу є досить високою.

Другий методологічний підхід передбачає необхідність розгляду персоналу, як складної системи, яка формується за рахунок поєднання індивідуальних професійних характеристик, вмінь, досвіду і навичок окремих людей- працівників. Хоча в процесі управління персоналом увага концентрується на сукупності працівників певного виробничого чи невиробничого підрозділу, але, очевидно, що при виборі методів, інструментів і засобів впливу потрібно враховувати індивідуальні особливості та характеристики окремих осіб[36].

Такий підхід дозволяє підвищити ефективність менеджменту, деталізувати оцінку кількісно-якісних параметрів працівників та створити позитивну атмосферу на робочих місцях. Це не означає, що керівництво має здійснюватись щодо кожного працівника окремо, а передбачає вивчення і виокремлення певних позитивних характеристик, рівня фаховості, наявності досвіду, знань і вмінь окремих осіб у колективі. У цьому ж аспекті доцільно також брати до уваги індивідуальні особистісні характеристики та позиціонування працівників.

Особливої уваги заслуговують ініціативність, готовність до навчання, вміння співпрацювати задля досягнення спільної мети, вмотивованість тощо. Тобто система менеджменту спрямовується в цілому на колектив, але врахування виділених вище особистісних та професійних характеристик кожного працівника здатне забезпечити підвищення ефективності управління персоналом і отримати високі результати праці колективу.

В сучасних умовах інтеграції вітчизняної економіки в європейський простір вимагає розгляду підприємств з позицій соціальної відповідальності. Це зумовлено необхідністю першочергового задоволення інтересів людини та загальною гуманізацією суспільства. Гуманістична спрямованість сучасної економіки обумовлена тим, що людина є ядром, виробником і споживачем предметів і послуг та рушієм економічного розвитку загалом. У цьому відношенні, позичаючи досвід і практику європейських країн, вважаємо очевидною необхідністю зосередження уваги на соціальній відповідальності та

соціальному розвитку суспільних підприємств, в тому числі сільськогосподарських.

Соціальна спрямованість та відповідальність бізнесу передбачає, що керівництво і власники підприємств повинні зосереджувати увагу не лише на отриманні максимального прибутку, але й забезпеченні соціальних благ для працівників. Тобто соціальна відповідальність бізнесу передбачає, передусім, створення робочих місць для соціально незахищених верств населення; збереження кількості нових робочих місць; соціальний захист своїх працівників; формування умов соціально-економічного відтворення та розвитку персоналу[22].

Даний методологічний підхід передбачає аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств через призму реалії соціальної політики у них, через рівень соціальної відповідальності. Оскільки рівень продуктивності праці та рівень добробуту населення прямо залежать від соціальної спрямованості (чи її відсутності) у розвитку підприємства. Тому, виходячи з наявного базового рівня соціальної відповідальності бізнесу, будуть формуватися перспективні напрями у стратегії розвитку підприємств.

Враховуючи те, що сучасні підприємства є елементами цілої економічної системи, яка перебуває у постійному русі й розвитку, то й саме підприємство зазнає постійних змін як зовнішніх, так і внутрішніх. Тому менеджмент персоналу не є одноразовим управлінським заходом, а постійно діючою системою, що потребує удосконалення. Всі етапи розвитку системи менеджменту персоналу повинні бути взаємопов'язані, почергові і окреслені єдиною стратегією розвитку підприємства. Цілеспрямованість й стратегічність системи менеджменту забезпечує уникнення можливих неочікуваних проблем, поодиноких, неконтрольованих дій працівників тощо. Стратегічність системи менеджменту також передбачає необхідність чіткого окреслення методів, засобів та інструментів впливу управлінця на працівників, термін їх зміни і вдосконалення.

Оскільки застосування одних і тих же методів управління призводить до звикання працівників і падіння їх ефективності. Тому управлінському персоналу

потрібно скласти стратегію розвитку менеджменту персоналу, яка передбачає, з одного боку, самовдосконалення і саморозвиток менеджерів різних рівнів, а з іншого боку, удосконалення методик управлінського процесу [19].

Такий методологічний підхід передбачає дослідження діяльності підприємства з позицій стабільності соціально-економічного розвитку; зміни продуктивності праці у відповідності до розроблених планів; рівня участі працівників різного рівня в досягненні кінцевих результатів; зацікавленості працівників у перспективному розвитку підприємства.

Для досягнення очікуваного результату наукового дослідження – розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу на сільськогосподарських підприємствах, важливим і необхідним є методологічний підхід, що передбачає розгляд процесу управління персоналом, як гнучкої, змінної системи, яка швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні чинники. Швидкий розвиток теорії менеджменту персоналу, а також становлення інноваційно-економічних відносин вимагають постійного вдосконалення системи управління. Ріст продуктивності праці та соціально-економічного рівня розвитку підприємств залежить від здатності управлінської діяльності гнучко і своєчасно реагувати на вимоги ринку та зміни у загальноекономічній системі загалом.

Даний методологічний підхід передбачає, що в процесі проведення дослідження важливо оцінювати окремі сільськогосподарські підприємства щодо гнучкості системи менеджменту, яка організована і регламентується на них. Від рівня адаптації залежить можливість зміни напрямку управлінської діяльності, швидкість реагування та впливу на певні процеси, а, отже, результативність менеджменту загалом. Лише добре обґрунтована, гнучка система менеджменту може забезпечити високі показники продуктивності праці та добробуту працівників.

Важливим елементом методології наукового дослідження є його методика проведення. Методика наукового пізнання є складним і системним явищем, оскільки визначає послідовність організації і проведення усіх етапів дослідження. Методика розглядається як складова загальної методології

дослідження, як механізм, що дозволяє провести об'єктивне і результативне наукове пізнання та довести чи спростувати висунуті гіпотези.

Специфіка відтворення персоналу полягає в тому, що витрати на нього складаються з двох частин: перші (пов'язані з підвищенням кваліфікації робочої сили) відносимо до основного, а інші (витрачаються повністю впродовж кожного виробничого циклу) – до оборотного капіталу.

Рівень використання персоналу характеризується [2]:

Для розрахунку показників сезонності використовують:

а) помісячний розподіл затрат праці у відсотках до річних затрат (при рівномірному використанні праці) серед- відношенням працівників, які брали участь у виробництві, до наявної їх кількості;

- відношенням фактично відпрацьованих людино-днів (людино-годин) до можливого фонду робочого часу;

- відношенням чистого робочого часу до можливого денного робочого часу.

Одна з основних причин неповного використання персоналу в аграрних підприємствах – сезонність ньомісячні затрати становлять 8,3% (100:12);

б) коефіцієнт сезонності використання трудових ресурсів – відношення максимальної (мінімальної) місячної зайнятості працюючих до середньорічної;

в) розмах сезонності – відношення максимальних місячних затрат праці до мінімальних.

Для аграрного підприємства головним є показник продуктивності праці, який показує ефект від використання персоналу.

Розрахунок продуктивності праці працівника розраховують за формулою [11]:

$$ПП_{\text{нат. ок.}} = Q / Ч_{\text{об.}}, \quad (1.1)$$

де Q – кількість продукції в натуральних одиницях підприємством або його структурним підрозділом;

Чоб. – середньооблікова чисельність працюючих на цьому підприємстві.

Показник, який показує кількість продукції, що виробляє одиниця за визначений час:

$$\text{ПП}_{\text{нат. кс.}} = Q / A_{\text{об.}}, \quad (1.2)$$

де $A_{\text{об.}}$ – чисельність устаткування, що має велику питому вагу на підприємстві.

Показник, що характеризує, скільки продукції можна виробити підприємству за одиницю часу:

$$\text{ПП}_{\text{наспід}} = Q / T, \quad (1.3)$$

де T – час, затрачений на виготовлення всього обсягу продукції.

Визначення продуктивності праці у вартісних показниках. Згідно з цим методом:

$$\text{ПП}_{\text{в.ок}} = \text{ВД} / \text{Ч}_{\text{об.}}, \quad (1.4)$$

$$\text{ПП}_{\text{в.ус}} = \text{ВД} / A_{\text{об.}}, \quad (1.5)$$

$$\text{ПП}_{\text{в.під}} = \text{ВД} / T, \quad (1.6)$$

де ВД – загальний обсяг випущеної підприємством продукції (виконаних робіт) у вартісних одиницях.

Проведення аналізу чисельності складу персоналу та його застосування має суттєве значення для знаходження резервів збільшення обсягів виробництва. Від гарної організації праці залежать урожайність культур і продуктивність тварин, своєчасне виконання робіт, підвищення продуктивності праці в підприємствах, зниження витрат на одиницю продукції

В роботі Г. Отенко доведено, що «при вирішенні будь-якої крупної наукової, зокрема політико-економічної проблеми, необхідно провести дослідження за таким замкнутим циклом: вивчення – вимірювання – опис. Лише в цьому випадку дослідження набувають відносно завершеного вигляду і можуть бути безпосередньо залучені в практику господарювання» [4].

Наукове дослідження – це «цілеспрямований процес виробництва нових знань, які розкривають нові явища у суспільстві і природі для використання їх у практичній діяльності людей». Відповідно до цього дослідження та аналіз ефективного застосування персоналу аграрного підприємства, що є завданням

кваліфікаційної роботи, передбачають комплекс дій, спрямованих на вивчення виробничих відносин, які тісно пов'язані з продуктивними силами.

Формування персоналу аграрних підприємств може відбуватися за допомогою впливу факторів внутрішнього середовища дії.

Рух персоналу на сільськогосподарських підприємствах характеризується за допомогою коефіцієнтів [5]:

1. Обороту персоналу щодо прийому – відношення чисельності прийнятих на роботу за відповідний період до середньоспискової чисельності працівників у цьому ж періоді.

2. Обороту персоналу щодо звільнення – відношення загальної чисельності звільнених за відповідний період з будь-яких причин до середньоспискової чисельності працівників у цьому ж періоді.

Плинність персоналу – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за інші порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт плинності персоналу розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення чисельності працівників, звільнених за прогули або інші порушення трудової дисципліни, а також що звільнились за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників.

Важливим показником ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств є продуктивність праці. В. Вітвіцький зазначає, що продуктивність являє собою ефективне використання ресурсу праці, землі, капіталу, енергії, матеріалів, інформації при виробництві товарів і послуг [2].

Продуктивність праці відображає можливості окремого працівника виробляти певну кількість продукції чи виконувати певний обсяг роботи за одиницю робочого часу. Як зазначають В. Дієсперов та Л. Кондратенко, за розмірами продуктивності праці та її динамікою можна оцінювати розвиток продуктивних сил, ступінь освоєння науково-технічного прогресу, ефективність використання персоналу. Автори підкреслюють, що продуктивність праці визначає рівень життя населення.

При розрахунку продуктивності праці в аграрних підприємствах звикористовують систему економічних показників: повні (натуральні й вартісні) та неповні (абсолютні й відносні). Повними називають показники продуктивності праці, при визначенні яких беруться до уваги вироблена продукція і затрати живої праці. Натуральні показники – відношення прямих затрат праці до обсягу виробленої продукції, які називають трудомісткістю виробництва. Трудомісткість, розрахована за кожним видом продукції, за економічним змістом є найбільш зрозумілим і порівнянним показником продуктивності праці у часі та просторі [1].

На думку провідних вчених, при визначенні трудомісткості виробництва доцільно враховувати не лише прямі затрати живої праці, а й непрямі, пов'язані з управлінською діяльністю агропідприємств та їхніх підрозділів [4].

З метою визначення продуктивності праці з урахуванням усіх видів сільськогосподарської продукції, розраховують вартісні показники (погодинну, денну і річну продуктивність праці) – як відношення вартості валової продукції в порівнянних цінах відповідно до відпрацьованих годин, людино-днів і середньорічної кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві.

Слід зазначити, що сезонність суттєво впливає на рівень та ефективність використання персоналу агропідприємств. Для вимірювання сезонності в сільському господарстві слід використовувати такі показники [1]:

1. Помісячний розподіл затрат праці у відсотках до річних затрат. Даний показник розраховують таким чином. Спочатку, на основі календарного графіка робіт визначають плановий помісячний розподіл праці, а потім за кінцевими результатами року – фактичний. Порівняння планового помісячного розподілу праці з фактичним дає змогу реально оцінити проходження виробничого процесу зробити правильні висновки щодо визначення потреби в найманій праці й пошуку можливих варіантів поєднання галузей з меншою потребою в робочій силі у напружені періоди виконання сільськогосподарських робіт.

2. Розмах сезонності. Цей показник визначається як частка від ділення відпрацьованих людино-годин у місяці їх максимальних затрат на відпрацьовані

людино-години в місяці мінімальних затрат. Чим вище кількісне значення він має, тим більшою є сезонність виробництва в аграрному підприємстві.

3. Коефіцієнт сезонності використання працівників розраховується як відношення відпрацьованих днів у місяці до середньої кількості їх за рік.

Також досліджено конкурентоспроможність людських ресурсів за допомогою багатofакторної економіко-математичної моделі [18]:

$$\overline{y_x} = a + bx_1 + vx_2 + \dots zx_9 \quad (1.7)$$

де $\overline{y_x}$ – виробництво продукції на одиницю оплати праці;

$a, b, v, \dots z$ – коефіцієнти регресії при критеріях якості людських ресурсів;

$x_1, x_2, \dots x_9$ – відносні величини, що характеризують якість людських ресурсів, балів.

Отримана в результаті таких розрахунків модель визначення сукупної якості людських ресурсів дозволяє оцінювати їх стан і якість на рівні підприємств, регіонів, держави; знаходити шляхи поліпшення їх використання.

В методичному плані для оцінки трудових можливостей підприємств, найважливішим показником є рівень продуктивності праці. Проте, доцільно враховувати такі показники, як: ступінь залучення персоналу у сільськогосподарське виробництво та його професійна відповідність потребам ринку; рівень мотивації та використання фонду робочого часу; коефіцієнт розмаху сезонності та інноваційна націленість тощо.

На відміну від традиційних підходів запропоновано інтегральний індекс ефекту використання персоналу аграрних підприємств

$$I = \prod_{i=1}^n C_{ij} \quad (1.8)$$

де I – інтегральний індекс ефекту використання персоналу сільськогосподарських підприємств;

- П – добуток складників критерію ефективності;
- C_{ij} – індикатори виміру ефекту використання персоналу;
- i – види показників;
- j – індекси сільськогосподарських підприємств, або їх груп.

Запропонована методика охоплює всі головні фактори ефективності персоналу, які доповняють виміри продуктивності праці сільськогосподарських підприємств, яка багато в чому залежить від суб'єктивних ринкових чинників. Таким чином, щоб реально оцінити трудові можливості сільськогосподарського підприємства, необхідно проаналізувати формування та ефективність використання його персоналу, що передбачає дослідження їх стану та зміни.

1.2. Інституційне забезпечення використання та розвитку персоналу підприємств

Суттєві зміни, що відбуваються в останній період переважно у всьому світі, пов'язанні з певними змінами економіки, яка зароджує абсолютно нові вимоги до розвитку всіх складових систем суспільства.

Змінюються орієнтири соціальних процесів, механізми їх взаємодії, з'являються нові інститути, які впливають на інтереси й формують нові мотиви різних верств суспільства.

Так, М. Бутко стверджує: «якість інституційного середовища суттєво впливає на конкурентоспроможність і економічне зростання. Вона позначається на інвестиційних рішеннях та організації виробництва, а також впливає на те, у який спосіб суспільства розподіляють вигоди й витрати щодо реалізації програм і стратегій розвитку. Наприклад, власники землі або ж інтелектуальної власності не інвестуватимуть у свою власність, якщо їм не гарантоване право на неї».

Недосконалість інституційного середовища України об'єктивно не сприяє взаємодії органів місцевого самоврядування і місцевих держадміністрацій, що є гальмом при вирішенні нагальних проблем сільського розвитку, який би базувався на людино центристській моделі. [1].

Основними інститутами соціально-економічної системи господарювання є форми власності, відносин і організаційно-правові форми господарювання (рис.

1.1). Інші є похідними від перших. Кожна організаційно-правова форма відрізняється від інших системою відносин власності, яка зумовлена суттю форми власності.

Основою сільськогосподарського виробництва продовжують виступати матеріально-природні ресурси, але найважливішим нематеріальним чинником розвитку, виступає персонал підприємств. Емпіричні дослідження А. Хьюзіда підтвердили, що інвестиції підприємства в персонал на певному етапі ведуть до нагромадження сукупних знань і їх трансформації в людський капітал.

Специфіка розвитку категорії «персонал сільгоспідприємств» залежить від ефективного функціонування економіки та державного регулювання соціально-демографічних процесів. Визначальна роль у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу належить державі, завдяки визначенню пріоритетів подальшого розвитку та складанню програм людського розвитку.

Отже, держава встановлює «правила гри» в суспільстві шляхом розробки законів, постанов, указів, кодексів.

Існуючий сьогодні стан розрізнених дій законодавчих та владних органів, фінансових установ, суб'єктів господарювання, організаційно, функціонально не пов'язаних між собою, не може позитивно впливати на людський розвиток в Україні, особливо якщо мова йде про мешканців села.

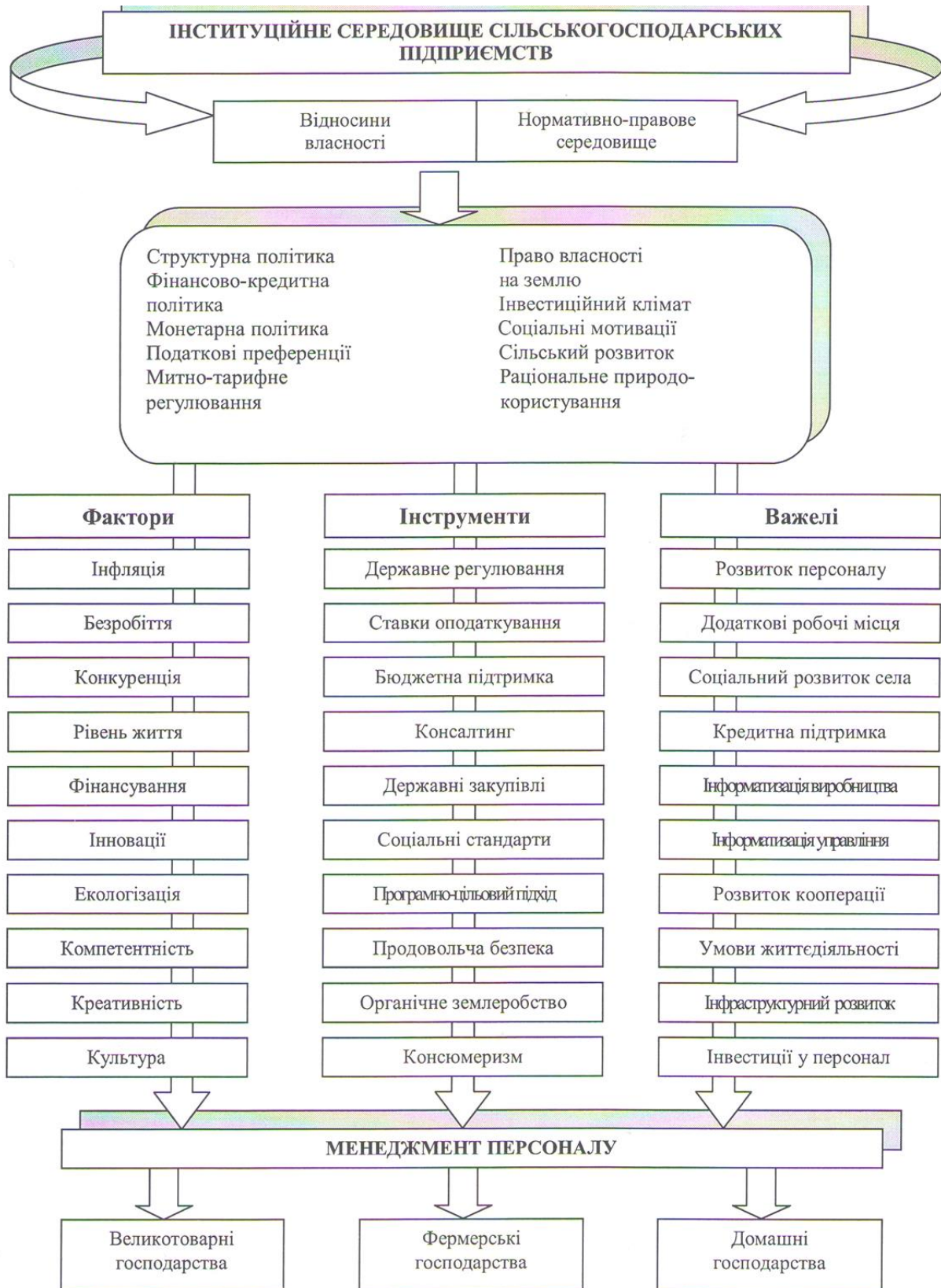


Рис. 1.1 Інституційний вплив забезпечення ефективного використання та розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств

Інституційні фактори формування та ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств розглядаються на макро-,

мезорівні (держава, регіон); макрорівні (підприємство); особистісному рівні (домогосподарство, сім'я).

На макрорівні до них відносять: економічні, природно-кліматичні, соціально демографічні. Економічні фактори – це глобалізація, транснаціоналізація, кризові явища, нерівномірність розвитку економіки, світові продовольчі проблеми, міжнародні інвестиції. Природно - кліматичні фактори включають глобальне потепління, наявність природних копалин, водних ресурсів, родючих земель, лісних угідь. Соціально-демографічні фактори – це чисельність і структура населення, природний приріст, зайнятість населення, міграція, рівень освіти, культури (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Інституційні фактори забезпечення ефективного використання та розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств

На мезорівні (регіон) впливають економічні, політико-правові, соціально - демографічні, екологічні, науково-технічні та історичні фактори. Економічні

фактори це – рівень життя, валовий внутрішній продукт, інфляція, безробіття, видатки на освіту, охорону здоров'я. Політико-правові фактори включають стабільність законодавчої бази, міжнародної економічної системи. Екологічні фактори впливу – це природно-кліматичні умови, екологія територій, якість питної води, харчування. Науково-технічні фактори включають науково-технічний прогрес, матеріально-технічне оснащення закладів освіти. Соціально-демографічні фактори – це чисельність і структура населення, природній приріст на рівні регіону, міграція. Історичні фактори включають традиції, спосіб життя населення, філософію освіти, моральні устої.

Важливим елементом економічного механізму формування й ефективного використання персоналу в сільському господарстві є вкладення у нього інвестицій [26]. Зазначимо, що джерела формування інвестицій повинні визначатися на рівні державного і регіональних бюджетів, підприємств галузі, а також домашніх господарств (родин), окремих громадян. Такий підхід до формування джерел інвестиційних ресурсів зумовлений соціально-економічними інтересами інвестора, труднощами щодо мобілізації інвестиційних коштів у нинішніх умовах. Очевидно, що приймаючи рішення про вкладення капіталу в розвиток персоналу всі інвестори розраховують на вирішення не лише проблем конкретної людини, а й підприємств, регіонів, галузей, суспільства [3]. При цьому, як доводить практика, ефективність інвестицій у працівників має тенденцію до зростання.

Ефективність спрямування інвестицій в персонал доцільно розглядати з таких причин:

- інвестиції дозволяють поліпшувати всі характеристики персоналу □ здоров'я, відтворюваність, тривалість працездатності, професіоналізм, творчі активність, моральність та інші, що є найбільшим національним багатством для суспільства і сприяє підвищенню якості життя людей;

- сприяють забезпеченню відповідності персоналу до сучасних вимог і передбачають використання нової техніки, технологій, організації виробництва, а отже, зумовлюють прискорення розвитку продуктивних сил, підвищенню ефективності виробництва.

1.3. Управління кадровим потенціалом підприємства

Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання є важливою складовою ефективного функціонування підприємств та організацій. Це процес, що включає планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників з метою максимального використання їхніх можливостей і досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні аспекти цього процесу такі як: планування кадрових ресурсів - планування кадрових ресурсів передбачає визначення потреб у працівниках на короткий та довгий термін. Це включає аналіз наявних ресурсів, прогнозування майбутніх потреб та розробку стратегії залучення і утримання персоналу; підбір і відбір персоналу - підбір персоналу - це процес залучення кандидатів, які відповідають вимогам вакансій. Відбір персоналу включає оцінку кандидатів на основі їхніх кваліфікацій, досвіду, навичок та особистих якостей, а також проведення інтерв'ю та тестування; розвиток персоналу - розвиток персоналу включає навчання і стажування працівників. Це може бути як внутрішнє навчання (семінари, тренінги), так і зовнішнє (курси, навчальні програми). Мета розвитку - підвищення професійного рівня працівників та адаптація їхніх навичок до змін у технологіях і ринкових умовах; мотивація персоналу - мотивація персоналу є ключовим фактором у забезпеченні продуктивності працівників. Вона включає як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) стимули. Важливо створювати умови, що сприяють задоволенню потреб працівників і стимулюють їх досягати високих результатів; Оцінка ефективної праці передбачає регулярний аналіз результатів роботи працівників. Це може бути досягнуто через системи оцінки ефективності, такі як КРІ (ключові показники ефективності), атестації, зворотний зв'язок тощо. Оцінка дозволяє визначити сильні і слабкі сторони працівників, розробити плани їх подальшого розвитку та коригувати мотиваційні програми; управління талантами - Управління талантами передбачає ідентифікацію і розвиток перспективних працівників, які мають потенціал для зайняття керівних посад у майбутньому. Це

включає створення програм наставництва, планування кар'єри і розвиток лідерських якостей.

Управління кадровим потенціалом є комплексним і безперервним процесом, який вимагає системного підходу і стратегічного мислення. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню високої продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує його сталий розвиток.

Трудовий потенціал працівника є непостійною величиною, він безупинно змінюється.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується.

Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку. Він дає змогу взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

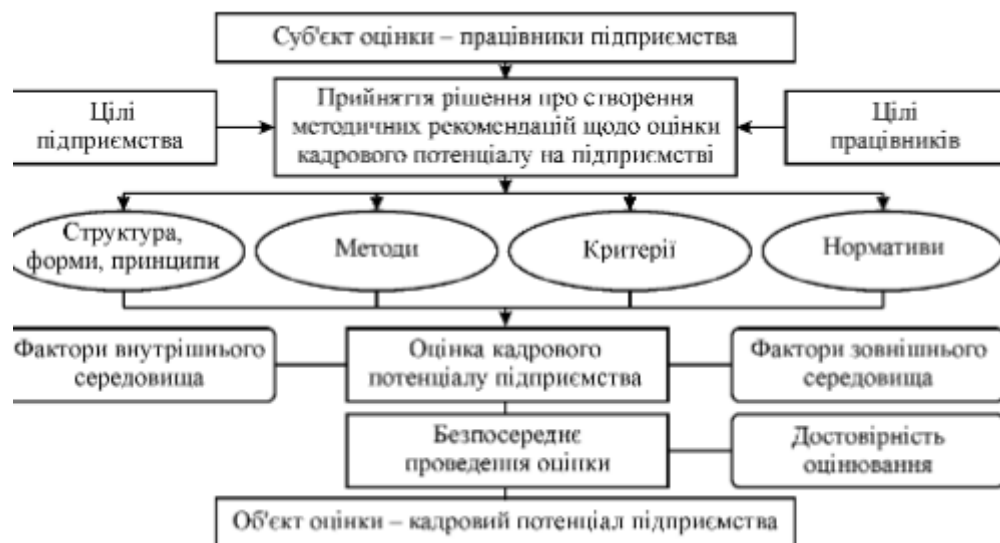


Рис. 1.3. Схема оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Головна увага під час прийняття рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість керівництва у її доцільності на конкретному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити, які цілі оцінки і як її нововведення сприятимуть мотивації працівників.

Ефективне управління кадровим потенціалом є однією з ключових складових успіху будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах постійних змін

зовнішнього середовища та зростання конкуренції здатність організації залучати, розвивати та вдосконалювати кваліфікований персонал стає вирішним фактором її конкурентоспроможності. Ефективне управління кадровим потенціалом є вирішальним фактором успіху суб'єктів господарювання. Залучення та відбір талановитих працівників, розвиток їх навичок, ефективна мотивація та утримання, оцінка ефективності, а також здатність адаптуватися до змін – все це підвищує регуляцію підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації. Інвестування в кадровий потенціал допоможе забезпечити стабільний розвиток підприємства і досягнутий.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Характеристика організаційно-економічних показників діяльності фермерського господарства

Базовим підприємством для проведення досліджень є фермерське господарство «Січ-Агро» Синельниківського району (раніше – Покровського району) Дніпропетровської області відповідно до установчих документів утворене 14 жовтня 1996 року.

Адміністративний центр господарства розташований за адресою: Дніпропетровська обл., Синельниківський район, с. Романки вул. Січеславська, буд. 28. Село Романки віддалене від обласного центру на міста Дніпро на 109 км, від районного м. Синельникове на 57 км а від центру об'єднаної територіальної громади, селища Покровське 11 км. Залізнична станція Мечетна Придніпровської залізниці розміщена на відстані 9 км, ще одна вузлова залізнична станція Чаплине також на відстані 9 км.

Село Романки знаходиться на правому березі річки Вовча, вище за течією на відстані 6 км розташоване село Левадне, нижче за течією на відстані 4 км розташоване село Григорівка. На відстані 1 км розташоване село Водяне. По селу протікає пересихаючий струмок з загатою. Поруч проходить автомобільна дорога Т 0401.

Село Романки територіально належить до центрального ґрунтово-кліматичного району Дніпропетровської області. Клімат помірно-континентальний з незначними та нестабільними опадами. Річна сума опадів складає 426 мм, а середня температура повітря за рік – +8,80С. Тривалість періоду з температурою повітря вище +100С складає 165–170 днів, сума активних температур за цей період – 2900–30000С, а кількість опадів – 220–250 мм.

Основна частина опадів (68% річної суми) випадає протягом теплого періоду з квітня по жовтень, але переважно зливовий характер дощів у цей час сильно знижує їх ефективність, невисока відносна вологість і підвищена температура повітря обумовлюють значну втрату вологи на випаровування.

За даними метеостанції Чаплине погодні умови дещо відрізняються за останні роки від середніх багаторічних певними особливостями: підвищеними температурами повітря, протягом року, зменшенням кількості опадів та специфічним характером їх розподілу, а також більш високою відносною вологістю повітря у весняні та літні місяці. Помітно знизилось атмосферне зволоження в теплий період року особливо влітку та на початку осені.

Тривалість безморозного періоду складає 175–185 днів. Останні весняні заморозки припиняються в першій декаді травня, а перші осінні – відмічаються в третій декаді вересня. Середня багаторічна дата створення стійкого снігового покриву відмічається 4–9 січня, а його сходу – 23 лютого – 5 березня. В ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, середньо гумусні повно профільні із вмістом гумусу в верхньому шарі варіює в значних межах (3,0-4,7%).

Звичайні чорноземи досліджуваного господарства характеризуються достатньою потужністю гумусового горизонту, який за своїм складом сприятливий для вирощування майже всіх польових культур за реакцією ґрунтового розчину і складом поглинаючих основ, а також із середнім і підвищеним вмістом рухомих форм калію і фосфору.

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності ФГ «Січ-Агро» здійснює наступні види діяльності:

1) основний КВЕД:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

2) додаткові:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

- 01.63 Післяурожайна діяльність

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Земельні угіддя є основою для успішного функціонування будь-якого фермерського господарства. Ефективне використання землі для визначення рівня продуктивності та прибутковості господарства. Земельні угіддя фермерського господарства можуть бути різних типів і використовуватися для різноманітних цілей.

Раціональне та ефективне використання земельних угідь є основою успішного функціонування фермерського господарства. Врахування типів угідь, факторів, що впливають на їх використання, та впровадження сучасних методів управління допомагають підвищити продуктивність і прибутковість сільськогосподарського виробництва. Інвестиції в аналіз, інновації та екологічні практики сприяють довгостроковому сталому розвитку господарства

Таблиця 2.1

Земельні угіддя ФГ «Січ-Агро» та їх структура в динаміці

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 в % до 2019
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельних угідь, га	1140,1	100	1140,1	100	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	100,7
у тому числі: сільськогосподарськ і угіддя	1140,1	100	1140,1	100	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	100,7
з них: рілля	1140,1	100	1140,1	100	1140,1	100	1148,9	100	1148,9	100	100,7
Землеозброєність, га	57,1	x	57,1	x	57,1	x	57,5	x	95,7	x	167,6

Під час аналізу динаміки площ земельних угідь ФГ «Січ-Агро» за період з 2019 по 2023 рік спостерігається наступна картина. Загальне збільшення площі земельних угідь за досліджуваний період становить 0,7%, що є незначним, але позитивним показником. Площі сільськогосподарських угідь та ріллі ідентичні загальним площам земельних угідь за всі роки аналізу, що свідчить про те, що вся площа використовується під сільське господарство.

Площа сільськогосподарських угідь та ріллі зросла з 1140,1 га у 2019 році до 1148,9 га у 2022 році та залишилася незмінною в 2023 році. Збільшення площі сільськогосподарських угідь та ріллі також становить 0,7% відносно 2019 року. Таким чином, у 2023 році землеозброєність зросла на 67,6% порівняно з 2019 роком.

За аналізований період загальна площа земельних угідь ФГ «Січ-Агро» незначно збільшилася на 0,7%. Це свідчить про стабільність у використанні земельних ресурсів з незначним розширенням. Площі сільськогосподарських угідь та ріллі повністю збігаються із загальними площами земельних угідь, що вказує на повне використання землі для сільськогосподарських цілей. Збільшення площі на 0,7% є позитивним показником для фермерського господарства.

За умови доступності ресурсів, варто розглянути можливість подальшого розширення земельних угідь для збільшення обсягів виробництва та прибутків. Продовжувати оптимізувати використання земельних ресурсів, впроваджувати сучасні агротехнічні методи для підвищення врожайності.

Необхідно продовжувати вкладати кошти у придбання сучасної техніки та обладнання, щоб зберегти високий рівень землеозброєності та підвищити ефективність виробничих процесів. Це дозволить ФГ «Січ-Агро» забезпечити стабільне зростання та зміцнити свої позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

Аналіз даних свідчить про позитивні тенденції в розвитку фермерського господарства «Січ-Агро», зокрема щодо розширення земельного фонду та підняття ефективності використання земельних ресурсів. Розширення земельного фонду є стратегічно важливим для господарства, оскільки це сприяє більш стійкому розвитку та підвищенню конкурентоздатності на аграрному ринку.

Збільшення кількості нових договорів оренди на земельні паї свідчить про зростаючу довіру з боку громадян, які охоче передають свої земельні ділянки в управління «Січ-Агро». Це є позитивним показником, який зміцнює репутацію господарства та підвищує його статус у спільноті.

Ці заходи допоможуть фермерському господарству «Січ-Агро» підтримувати стабільний розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції.

Спеціалізація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зосередивши зусилля на найбільш ефективних та прибуткових напрямках. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат та покращенню якості продукції. Спеціалізація на ринку фермерського господарства виділяється на ринку, пропонуючи унікальну продукцію або забезпечуючи високу якість та надійність постачання. Це сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності існуючих. Фокусування на кількох ключових напрямках дозволяє керувати ризиками, пов'язаними з коливаннями ціни на кращі зміни погодних умов чи іншими факторами ринку.

Спеціалізація фермерського господарства за структурою товарної продукції є аспектом його діяльності. Вона визначає основні напрями виробництва та збуту продукції, що дозволяє підприємству зосередитися на найбільш прибуткових та перспективних секторах. Розглянемо ключові елементи спеціалізації за структурою товарної продукції та їх вплив на розвиток фермерського господарства. Спеціалізація за структурою товарної продукції є інструментом збільшення ефективності та конкурентоспроможності фермерського господарства. Вибір правильних напрямів спеціалізації, оптимізації виробничих процесів, впровадження інновацій та стратегічного планування ефективного фермерського господарства досягає високих результатів і забезпечує стабільний розвиток (табл. 2.2)

Аналіз структури товарної продукції ФГ «Січ-Агро» за період з 2019 по 2023 роки показує змінювані тенденції в асортименті продукції, яку реалізує господарство. Розглянемо детально динаміку кожного виду продукції та загальні висновки.

- У 2019 році виручка від реалізації зернових і зернобобових культур склала 7039 тис. грн, що становило 36,6% від загального обсягу реалізації.

- У 2020 році цей показник зменшився до 5711 тис. грн (32%).
- У 2021 році спостерігається значне збільшення виручки до 16359 тис. грн (58,9%), що свідчить про високу врожайність або вигідні ринкові умови.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції у ФГ «Січ-Агро»

Види продукції	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові і зернобобові культури – всього	7039	36,6	5711	32,0	16359	58,9	5605	29,4	4124	22,6
у т. ч. озима пшениця	6632	34,5	5174	29,0	15673	56,4	5070	26,6	3786	20,8
ярий ячмінь	406,5	2,1	537	3,0	687	2,5	534	2,8	338	1,9
Технічні культури – всього	12136	63,1	12059	67,5	11283	40,6	13351	70,1	13984	76,7
у т. ч. соняшник	10062	52,3	9632	53,9	11283	40,6	13351	70,1	11631	63,8
озимий ріпак	2074	10,8	2426	13,6	–	–	–	–	2353	12,9
Разом по рослинництву	19174	99,7	17769	99,4	27643	99,5	18956	99,5	18108	99,3
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	65	0,3	99	0,6	143	0,5	99	0,5	127	0,7
Всього	19239	100,0	17868,7	100,0	27785,9	100,0	19054,6	100,0	18235,0	100,0

- У 2022 році виручка знову знижується до 5605 тис. грн (29,4%), а у 2023 році ще більше – до 4124 тис. грн (22,6%).
- Озима пшениця - частка озимої пшениці у загальній виручці від зернових постійно зменшується: з 34,5% у 2019 році до 20,8% у 2023 році.
- Ярий ячмінь - виручка від ярого ячменю також показує тенденцію до зменшення: з 2,1% у 2019 році до 1,9% у 2023 році.
- Виручка від технічних культур у 2019 році становила 12136 тис. грн (63,1%).
- У 2020 році вона залишилася майже незмінною – 12059 тис. грн (67,5%).
- У 2021 році спостерігається зменшення виручки до 11283 тис. грн (40,6%), але у 2022 та 2023 роках вона значно зростає до 13351 тис. грн (70,1%) і 13984 тис. грн (76,7%) відповідно.
- Соняшник. Частка соняшника у структурі технічних культур зростає від 52,3% у 2019 році до 63,8% у 2023 році.
- Озимий ріпак. Виручка від озимого ріпаку зростала до 2426 тис. грн (13,6%) у 2020 році, була відсутня у 2021-2022 роках, і знову з'являється у 2023 році з показником 2353 тис. грн (12,9%).

Загальна виручка від рослинництва коливалася від 99,4% до 99,7% від загального обсягу реалізації, що свідчить про високу спеціалізацію ФГ «Січ-Агро» саме на рослинництві. Частка іншої продукції, робіт і послуг у структурі виручки є незначною, варіюється від 0,3% до 0,7%, що свідчить про невелику диверсифікацію доходів.

ФГ «Січ-Агро» значною мірою залежить від технічних культур, особливо від соняшника, який становить значну частку в структурі виручки. Зростання виручки від технічних культур сприяло стабільності доходів підприємства. Зменшення виручки від зернових і зернобобових культур, особливо озимої пшениці, вказує на необхідність перегляду стратегій вирощування та реалізації цих культур. Збільшення виручки від технічних культур у 2023 році до 76,7% від загального обсягу реалізації свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов і можливу зміну спеціалізації господарства.

Низька частка виручки від іншої продукції, робіт і послуг (0,3% - 0,7%) свідчить про високу спеціалізацію на рослинництві. Можливо, варто розглянути додаткові напрями діяльності для зменшення ризиків та забезпечення стабільності доходів. Стабільна виручка та зростання від технічних культур можуть сприяти підвищенню репутації та довіри до господарства серед партнерів та клієнтів.

Отже, ФГ «Січ-Агро» демонструє високий рівень спеціалізації на технічних культурах, зокрема на соняшнику, що є основним джерелом доходу.

Забезпеченість фермерського господарства основними засобами є критично важливим фактором, що впливає на його продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність. Основні засоби включають техніку, обладнання, будівлі, споруди та інші ресурси, необхідні для ведення сільськогосподарської діяльності. Інвестиції в сучасну техніку, обладнання, будівлі та інфраструктуру сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи. Комплексний підхід до управління основними засобами дозволяє забезпечити стійкий розвиток фермерського господарства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції.

Матеріально-технічна база фермерського господарства «Січ-Агро» охоплює як виробничі, так і невиробничі будівлі, а також широкий асортимент сільськогосподарської техніки. Сюди входять зернозбиральні комбайни, трактори, різні сільськогосподарські машини, автомобільний транспорт, виробниче обладнання та офісна техніка.

На сьогодні забезпеченість господарства основними виробничими засобами оцінюється як задовільна. Однак слід зазначити, що значна частина техніки застаріла і має високий ступінь зношеності. Це призводить до частих поломок комбайнів і тракторів, що в свою чергу порушує оптимальні строки виконання технологічних операцій. Під час пікових періодів навантаження на зернозбиральні комбайни настільки високе, що їх експлуатація інколи відбувається у дві зміни.

Господарство «Січ-Агро» самостійно здійснює всі технологічні операції з обробітку ґрунту, посіву, догляду за посівами та збирання врожаю не лише для своїх потреб, але й для населення. Ці роботи спрямовані на підвищення врожайності та ефективного використання земельних ресурсів. Якісне обслуговування та своєчасне виконання агротехнічних операцій є пріоритетними завданнями для господарства.

Незважаючи на наявність необхідного обладнання, господарство потребує оновлення та модернізації технічної бази. Це дозволить підвищити ефективність виробництва і зменшити ризики, пов'язані з поломками техніки. Інвестиції в новітні технології та обладнання сприятимуть не лише покращенню виробничих процесів, але й підвищенню конкурентоспроможності господарства на ринку.

Вцілому, матеріально-технічна база ФГ «Січ-Агро» є досить розвиненою, але потребує оновлення та модернізації для забезпечення стабільного та ефективного функціонування. Забезпечення якісної техніки та її належне обслуговування є ключовими факторами успіху фермерського господарства, що дозволить досягти високих показників продуктивності та рентабельності в сільськогосподарському виробництві (табл..2.3)

Забезпеченість та використання основних виробничих засобів у ФГ «Січ-Агро»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	17046	17247	20193	23159	23933	140,4
Фондозабезпеченість, тис. грн	14,9	15,1	17,7	20,1	20,8	139,6
Фондоозброєність, тис.грн	852	863	1009,5	1158	1994	234,1
Фондовіддача, грн	0,36	0,27	0,33	0,24	0,23	63,9
Вартість валової продукції в розрахунку на 1 кВт енергії, грн	6291	5077	7129,6	5079	4909	78,1

Середньорічна вартість основних виробничих засобів показує зростання на 40,4% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це вказує на активні інвестиції в основні засоби та розширення матеріально-технічної бази господарства.

Фондозабезпеченість показує зростання на 39,6% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про покращення забезпеченості господарства основними засобами на одиницю площі.

Фондоозброєність також показує зростання на 134,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком**. Такий значний ріст свідчить про підвищення оснащеності працівників технічними засобами, що може сприяти збільшенню продуктивності праці.

Фондовіддача відповідно показує зниження на 36,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Зменшення фондовіддачі може свідчити про неефективне використання основних засобів або про значне оновлення основних засобів, яке ще не принесло очікуваних результатів.

Вартість валової продукції в розрахунку на 1 кВт енергії (грн) показує зниження на 21,9% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про зниження ефективності використання енергетичних ресурсів.

Збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів інвестиції в основні засоби зросли на 40,4%, що свідчить про модернізацію та оновлення технічної бази господарства.

Отже необхідно підвищити ефективність використання наявних основних засобів через оптимізацію виробничих процесів і впровадження нових технологій. Продовжити інвестиції в оновлення та модернізацію техніки і обладнання для підвищення продуктивності та ефективності господарства. Вжити заходів для покращення енергоефективності, зокрема впровадити енергоощадні технології та оптимізувати використання енергоресурсів. Провести детальний аналіз причин зниження фондівіддачі та розробити стратегії для збільшення ефективності використання основних засобів.

Таким чином, забезпеченість та використання основних виробничих засобів у ФГ «Січ-Агро» мають значний потенціал для покращення. Важливо продовжувати інвестувати в технічне оновлення та підвищення ефективності, що сприятиме стійкому розвитку господарства.

Для завершення повноцінної загальної характеристики фермерського господарства, необхідно розглянути результати виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники результатів виробничо-фінансової діяльності ФГ «Січ-Агро»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Виробництво зерна в розрахунку на 100 га ріллі, ц	1701	1370	2588	1369,7	792	46,56
Продуктивність праці, тис. грн	299	242	339,6	263	424	141,65
Прибуток діяльності - усього, тис. грн	4539	2478	8058	2780	3465	76,33
на 1 га сільськогосподарських	3,97	2,16	7,08	2,4	3,03	76,30
на 1 працівника, тис. грн	227	124	402,7	139	289	127,24
Рівень рентабельності, %	30,9	16,1	40,8	17,1	23,5	-7,4

Аналізуючи дані, наведені в таблиці можемо зробити висновки, що виробництво зерна на 100 га ріллі показує зниження на 53,44% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Значне зниження виробництва зерна може свідчити про несприятливі погодні умови, проблеми з урожайністю або інші фактори, що негативно вплинули на виробництво. Продуктивність праці зросла на 41,65% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Підвищення продуктивності праці є результатом покращення організації праці, використання сучасної техніки та

технологій. Прибуток діяльності нажаль показує зниження на 23,67% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Хоча прибуток зріс порівняно з 2020 і 2022 роками, він все ж нижчий, ніж у 2019 році. Це вказує на нестабільність фінансових результатів господарства. Прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь також показує зниження на 23,7% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Цей показник свідчить про зменшення ефективності використання земельних угідь. В той же час прибуток на 1 працівника показує зростання на 27,24% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Збільшення прибутку на одного працівника відбулося за рахунок стрімкого зниження кількості працівників.

Через зниження прибутку і рівень рентабельності також показує зниження на 7,4 відсоткові пункти у 2023 році порівняно з 2019 роком. Незважаючи на зростання в 2023 році порівняно з попередніми двома роками, рівень рентабельності залишається нижчим, ніж у 2019 році. Незважаючи на зростання в окремі роки, загальний тренд прибутковості показує зниження. Це вказує на потребу в аналізі та покращенні фінансового планування і управління. Зменшення прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь свідчить про зниження ефективності використання земельних ресурсів. Зниження рівня рентабельності вказує на зменшення ефективності витрат, що потребує додаткового аналізу та коригування стратегій управління витратами.

Для поліпшення ситуації, менеджерам фермерського господарства необхідно виявити та усунути причини зниження виробництва зерна, враховуючи агротехнічні, кліматичні та організаційні фактори, вдосконалити фінансове планування та управління для підвищення стабільності прибутків, розробити та впровадити заходи для зростання ефективності використання сільськогосподарських угідь, продовжувати інвестувати в сучасні технології та техніку для підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів. Ці заходи допоможуть покращити виробничо-фінансові показники ФГ «Січ-Агро» та забезпечити стабільний розвиток господарства в майбутньому.

2.2. Стан виробничої діяльності та кадрового потенціалу господарства

В узагальненому контексті оцінювання соціально-економічних наслідків боротьби з поширенням «коронавірусної пандемії» слід виділити: спад економічної активності; зниження мобільності робочої сили разом із падінням доходів від зайнятості і, як наслідок, купівельної спроможності домогосподарств; внесення коректив у організацію весняно-польових робіт та кампанії зі збору врожаю; переорієнтація на внутрішній ринок і внутрішньодержавні канали реалізації продукції, які у свою чергу зумовили зниження рівня дохідності; зменшення попиту на робочу силу і звуження потенціалу щодо відкриття нових робочих місць; часткове закриття доступу до експортних каналів реалізації через обмежений попит з боку транснаціональних операторів на світовому ринку агропродовольства; зниження світових цін на продукцію традиційного сировинного експорту з України; нестача обігових коштів у сільськогосподарських підприємств для закупівлі новітніх техніки і технологій, особливо за умови активного впровадження технологій цифровізації як засобу дистанціювання людей – учасників господарського процесу; перенасичення сировинних ринків для виробництва біологічних видів енергії, наприклад, біоетанолу, на продукування якого спрямовувалася значна частина кукурудзи – світовим експортером її виступає Україна; різка зміна очікувань аграрних підприємців щодо перспективи розвитку їх ділової активності; структурні зміни у формуванні попиту на сільськогосподарську продукцію і продовольство; порушення ланцюгів товарного обміну тощо [5].

Значного спаду ефективності зазнало виробництво ФГ «Січ-Агро» і у 2022 році, коли почалися воєнні дії, які спричинили цілу низку негативних явищ в економіці країни. Падіння цін на внутрішньому ринку агропродукції, обмеження можливості реалізації продукції на експорт, особливо через морські порти, порушення логістичних та виробничих зав'язків, підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, поглиблення диспаритету цін в АПК, проблеми енергозабезпечення, кадрові проблеми та ін. – все це різко негативно позначилося на прибутковості діяльності практично кожного агровиробника. В ФГ «Січ-Агро» це викликало падіння обсягів виробництва і реалізації продукції, рівня прибутковості та окупності витрат.

Ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим елементом успіху будь-якого суб'єкта господарювання. Це включає залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, що дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей та підвищувати конкурентоспроможність.

Основні напрямки управління кадровим потенціалом

1. Залучення та відбір персоналу

- Розробка чіткої стратегії найму на основі довгострокових цілей підприємства.

- Використання сучасних методів рекрутингу, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі та професійні спільноти для пошуку найкращих кандидатів.

- Впровадження багаторівневого процесу відбору, який включає аналіз резюме, телефонні та особисті інтерв'ю, а також оцінку компетенцій за допомогою тестів або практичних завдань.

2. Розвиток і навчання персоналу

- Постійне інвестування в навчальні програми для працівників, що охоплюють як професійні навички, так і м'які навички (soft skills).

- Організація курсів, тренінгів, семінарів та майстер-класів для підвищення кваліфікації працівників.

- Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку, що включають наставництво, коучинг та можливості для горизонтального і вертикального зростання.

3. Мотивація та утримання персоналу

- Впровадження ефективної системи мотивації, яка включає фінансові та нематеріальні стимули.

- Фінансові стимули можуть включати конкурентну заробітну плату, бонуси, премії та програми участі в прибутках.

- Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості для розвитку, гнучкий графік роботи та комфортні умови праці.

- Створення позитивної корпоративної культури, яка підтримує цінності організації, сприяє підвищенню лояльності працівників.

- Заходи для згуртування команди, підтримка відкритої комунікації та створення дружнього робочого середовища.

4. Оцінка ефективності персоналу

- Проведення регулярної оцінки ефективності працівників для визначення їх переваг і недоліків сторін.

- Використання різних методів оцінки, таких як 360-градусний зворотний зв'язок, КРІ (ключові показники ефективності) та регулярні огляди продуктивності.

- Надання регулярного зворотного зв'язку працівникам для покращення їхньої продуктивності та сприяння професійному розвитку.

- Створення атмосфери відкритості та довіри в організації.

5. Управління змінами та адаптація до зовнішніх умов

- Впровадження гнучких методів управління та адаптація до змін зовнішнього середовища.

- Розробка стратегії управління змінами для підготовки персоналу до нових викликів.

- Навчання новим технологіям, адаптація до нових методів роботи та підтримка співробітників у період змін.

Ефективне управління кадровим потенціалом є вирішальним фактором успіху суб'єктів господарювання. Впровадження комплексних стратегій з залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і загальній конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції в кадровий потенціал забезпечують стабільний розвиток організації та досягнення її стратегічних цілей.

Аналіз динаміки чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (табл. 2.5), показав, що вона була незмінною до 2022 року включно, проте у 2023 році, що характеризувався як напруження ситуації в країні у зв'язку з воєнними діями, так і через різке погіршення фінансового стану, відбулося звільнення більше, ніж третини працівників. В результаті частину посадових обов'язків було розподілено між працівниками, що залишилися в штаті господарства.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників наявності та використання трудових ресурсів у ФГ
«Січ-Агро»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві:	20	20	20	20	12	60,0
у т. ч. в рослинництві	20	20	20	20	12	60,0
Відпрацьовано в сільському господарстві, тис. люд.-год.	32,3	32,1	32,1	28,8	20,7	64,3
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	37,70	37,70	37,70	37,70	23,84	63,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,86	0,85	0,85	0,76	0,87	101,6
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1107,8	1382,8	2024,6	2381,0	1621,0	146,3
Середньорічний розмір оплати праці 1 працівника, тис. грн	55,39	69,14	101,23	119,05	135,08	243,9
Середньомісячний розмір оплати праці 1 працівника, грн	4616	5762	8436	9921	11257	243,9
Річна продуктивність праці, тис. грн	299,5	241,7	339,4	263,4	424,2	141,7

Село Романки знаходиться в достатній близькості від місця активних бойових дій, таким чином, протягом 2023 року з господарства звільнилося 8 чол. Звісно, такі зміни, незважаючи на отримання певної економії фінансових ресурсів, не можуть призвести до покращення ситуації. Зниження мотивації праці на фоні важкої соціально-політичної обстановки в країні, обумовленої воєнним станом, ймовірно спричинить лише падіння продуктивності праці.

Зазначимо, що той ріст показника продуктивності праці, який зазвичай обчислюють на підставі застосування порівняльних цін 2010 року, відображає не зовсім об'єктивну інформацію, оскільки на сьогодні ту відносну паритетність цін між видами продукції, яка була 13 років тому, втрачено. Тому при видимому рості показника продуктивності праці з 299,5 до 424,2 тис. грн протягом 2019–2024 рр. (на 41,7 %) за результатами реалізації продукції ми маємо зниження рентабельності виробництва. При поліпшенні ситуації, як вважає керівництво, передбачається провести систему заходів із відновлення та стабілізації складу колективу господарства.

Річний запас робочого часу скоротився у меншій пропорції, ніж відбулося скорочення персоналу (на 35,7 %). Це пов'язано з тим, що з уведенням воєнного положення в 2022 році було відмінено святкові дні, тому нормативна його величина автоматично збільшилася.

Як видно з даних табл. 2.5, для ФГ «Січ-Агро» характерна величина коефіцієнта використання робочого часу 0,76–0,87. Зазначимо, що у 2022 році різке (з 0,85 до 0,76) зниження коефіцієнта використання робочого часу було зумовлене зменшенням обсягу фактично відпрацьованого робочого часу внаслідок оформлення відпусток без збереження заробітної плати у зв'язку з розгортанням воєнних дій у країні, зокрема у достатній близькості від місця розташування господарства. Зауважимо, що воєнні події торкнулися не лише економічних сторін життя підприємства загалом, вони зачепили практично кожну людину як з матеріальної, так і з моральної сторони. Так, наслідком їх стало скорочення реальної заробітної плати через інфляційні процеси в економіці країни та обмежені можливості підприємства підвищувати оплату праці до належного рівня.

Як ми з'ясували господарство спеціалізується на вирощування зернових культур, одним її якісних показників виробничої діяльності в рослинництві, є урожайність вирощуваних культур. Розглянемо урожайність основної групи зернових культур які вирощує підприємство (рис.2.1.)

Урожайність значно коливалася протягом аналізованого періоду. Найвища врожайність була досягнута у 2021 році, а найнижча – у 2022 році.

Такі коливання можуть бути спричинені різними факторами, включаючи погодні умови, стан ґрунтів, використання добрив та захисту рослин, а також технологічні та організаційні аспекти. Незважаючи на зростання врожайності у 2021 році, загальний спадний тренд вказує на необхідність оптимізації агротехнологій та управлінських рішень для стабілізації та підвищення врожайності зернових культур у довгостроковій перспективі.

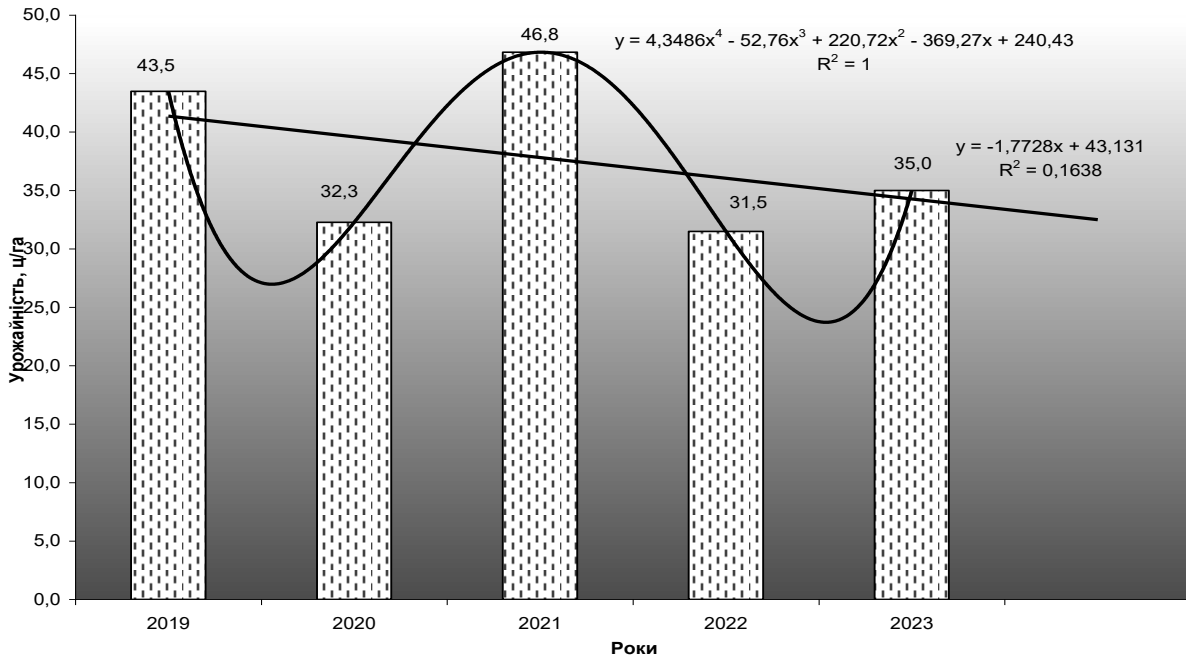


Рис. 2.1. Динаміка урожайності зернових культур у ФГ «Січ-Агро»

На графіку видно, що загальний тренд врожайності зернових культур є спадним, що підтверджується негативним нахилом лінії тренду ($y = -1,7728x + 43,131$, $R^2 = 0,1638$). Поліноміальний тренд показує більш детальну динаміку врожайності з коливаннями протягом періоду ($y = 4,3486x^4 - 52,76x^3 + 220,72x^2 - 369,27x + 240,43$, $R^2 = 1$), що вказує на складну динаміку врожайності.

Для стабілізації і поліпшення ситуації необхідно

- Провести детальний аналіз факторів, які впливають на врожайність, зокрема погодні умови, стан ґрунтів, використання добрив та засобів захисту рослин.
- Впроваджувати новітні агротехнології та методи управління для покращення врожайності.
- Регулярно моніторити стан посівів та вчасно вживати заходів для корекції агротехнологічних процесів.
- Інвестувати у дослідження та розвиток для виявлення найкращих практик ведення сільського господарства, що дозволить підвищити врожайність і стабільність виробництва.

Ці заходи допоможуть підвищити врожайність зернових культур у ФГ «Січ-Агро» та забезпечити стабільний розвиток господарства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Підвищення урожайності є стратегічно важливим завданням, оскільки це напряму впливає на валове виробництво, а відповідно і на кількість товарної продукції (рис.2.2).

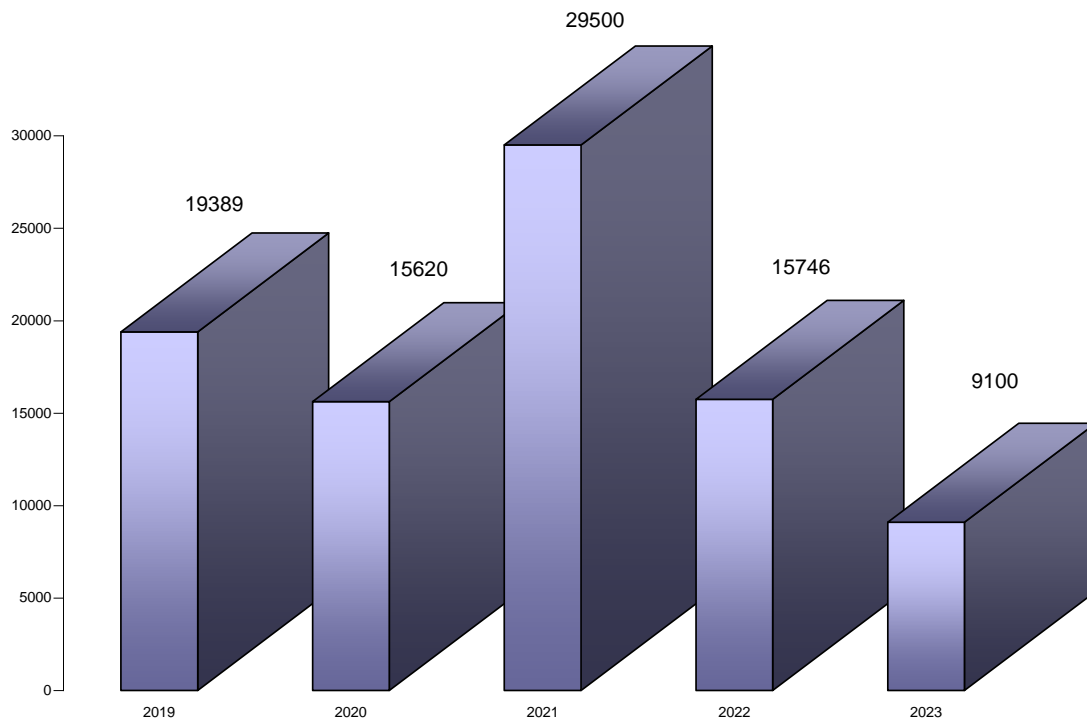


Рис. 2.2. Валове виробництво зернових у ФГ «Січ-Агро»

Спостерігається зниження обсягів виробництва зернових з 19339 ц у 2019 році до 14670 ц у 2020 році. Це може бути пов'язано з погіршенням погодних умов, проблемами у вирощуванні або іншими факторами. У 2021 році обсяги виробництва значно зросли до 25880 ц, що є найвищим показником за аналізований період. Це свідчить про успішний рік, можливо, завдяки сприятливим умовам або впровадженню нових агротехнологій. У 2022 році обсяги виробництва знову знизилися до 15446 ц, що може бути результатом змін у зовнішньому середовищі, ринкових умов або внутрішніх факторів. Найнижчий показник виробництва зафіксовано у 2023 році – 9110 ц. Це суттєве зниження

порівняно з попередніми роками і вказує на серйозні виклики, з якими зіткнулося господарство.

Обсяги виробництва зернових культур у ФГ «Січ-Агро» зазнали значних коливань протягом аналізованого періоду. Найвищий обсяг був у 2021 році, а найнижчий – у 2023 році.

Після зниження у 2020 році, виробництво значно зросло у 2021 році, що може бути результатом успішних агротехнологічних рішень або сприятливих погодних умов. Однак, подальше зниження у 2022 та 2023 роках свідчить про нестабільність у виробництві.

Постійні коливання обсягів виробництва вказують на потребу в детальному аналізі причин таких змін та розробці стратегії для стабілізації виробництва. Це може включати впровадження сучасних агротехнологій, оптимізацію виробничих процесів та управління ризиками.

Важливо враховувати як зовнішні фактори (погодні умови, ринкові ціни), так і внутрішні фактори (технологічний рівень, організація праці) для покращення результатів у майбутньому.

Для розробки заходів з покращення ситуації провести глибокий аналіз причин зниження виробництва у 2022 та 2023 роках. Інвестувати у сучасні агротехнології та методи управління для підвищення стабільності та обсягів виробництва зернових культур. Розробити стратегію управління ризиками для мінімізації впливу несприятливих зовнішніх факторів на виробництво. Оптимізувати організацію праці та управлінські процеси для зростання ефективності виробництва.

Застосування цих заходів допоможе підвищити стабільність та ефективність виробництва зернових культур у ФГ «Січ-Агро» в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства

Одним з основних факторів, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства, є його відношення до управління кадровим складом. Ефективне використання висококваліфікованих працівників максимально раціональним і результативним способом сприяє їх мотивації до продуктивної роботи, створює умови для формування ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал підприємства охоплює трудові можливості організації, здатність персоналу до генерації нових ідей, створення інноваційної продукції, а також рівень освіти та кваліфікації працівників. Крім того, включаються психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал співробітників, які є важливими для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Кадровий потенціал підприємства формується не лише на основі індивідуальних здібностей та кваліфікаційного рівня працівників, але й через інтеграцію певних факторів, які сприяють його розвитку. В загальному розумінні, кадровий потенціал ключових сфер суспільного життя розвивається через поєднання таких факторів, як:

1. Освітні програми та навчання. Підприємства інвестують у навчальні програми, тренінги та підвищення кваліфікації працівників, що підвищує їх професійний рівень та здатність виконувати складні завдання.

2. Мотиваційні програми. Впровадження систем мотивації, які включають як фінансові стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, можливості кар'єрного росту), сприяє підвищенню рівня задоволеності та продуктивності працівників.

3. Здоров'я та безпека. Забезпечення здорових і безпечних умов праці впливає на психофізіологічний стан працівників, що, у свою чергу, підвищує їх працездатність та мотивацію до ефективної роботи.

4. Інноваційне середовище. Створення інноваційного середовища, де працівники мають можливість генерувати нові ідеї та впроваджувати інноваційні рішення, сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Формування та розвиток кадрів відбувається у процесі інтеграції цілого ряду різноманітних факторів, які створюють сприятливі умови для професійного росту та самореалізації працівників (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Елементи формування і розвитку кадрового потенціалу
відповідних сфер суспільного життя [24]**

Основні сфери суспільного життя	Фактори формування і розвитку кадрового потенціалу	Приклади основних видів факторів
Економічна	Фінансові	Рівень заробітної плати
	Виробничі	НТП
	Ринкові	Попит на ринку праці, на товарному ринку
Політична	Державні	Соціальна політика зайнятості, промислова політика
	Міжнародні	Політика інших країн, спрямована на зміну трудового потенціалу
Духовна	Культурні	Цінності, традиції, звичаї
	Освітні	Якість і доступність освіти
	Релігійні	Релігійні постулати, заборони
Соціальна	Демографічні	Чисельність, структура, міграція працездатного населення
	Інституціонально- нормативні	Інститути інфраструктури суспільства, правові норми
	Соціально-структурні	Стратифікація суспільства
Біологічна	Екологічні	Стан навколишнього середовища
	Медичні	Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування
	Географічно-кліматичні	Клімат, природні ресурси і географічне розташування

Успішні підприємства розуміють важливість інвестування у свій персонал, адже саме висококваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим ресурсом, який забезпечує стабільний розвиток та зростання організації.

Таким чином, відношення до кадрів і ефективне управління трудовим потенціалом є критично важливими для створення передумов результативної діяльності підприємства. Впровадження комплексних стратегій з розвитку та мотивації персоналу допомагає створити дієву систему управління, яка сприяє досягненню високих показників продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Умови набору і корисні характеристики кадрового потенціалу знаходяться в залежності не лише від одного фактору, а від їх комплексної інтеграції та збалансованості. Ця збалансованість повинна бути забезпечена як на рівні окремого працівника, так і для функціональних груп. Таким чином, кадровий потенціал можна розглядати як сукупність потрібних знань, вмінь, інших скілів робітників, що спрямовані на досягнення очікуваної ефективності в різних сферах діяльності. Ці компетенції не лише сприяють отриманню економічного прибутку, але й можуть забезпечити соціальний ефект, що є важливим для сталого розвитку підприємства.

Кадровий потенціал у широкому сенсі охоплює всі необхідні знання, уміння, навички та компетенції працівників, які спрямовані на досягнення прогнозованих результатів у різних сферах суспільного життя. Це включає не тільки професійні якості, але й особистісні характеристики, які сприяють ефективній роботі та досягненню високих результатів.

У конкретному розумінні, поняття "кадровий потенціал" можна трактувати як тимчасово не зайняті або резервні місця праці, які можуть бути зайняті працівниками після їх професійного розвитку та навчання. Це означає, що підприємства мають мати резерв кваліфікованих кадрів, готових до виконання функцій на більш високому рівні після додаткового навчання або підвищення кваліфікації.

Інтеграція різних факторів є критично важливою для формування ефективного кадрового потенціалу. Зокрема, освітні програми, професійне

навчання, мотиваційні системи та здорові умови праці є ключовими компонентами, які забезпечують розвиток і підвищення кваліфікації працівників. Важливо, щоб ці фактори були збалансовані та інтегровані, оскільки лише у комплексі вони можуть створити ефективний кадровий потенціал.

Підприємства повинні створювати умови для постійного професійного розвитку своїх працівників. Це включає організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інших освітніх заходів, які допоможуть працівникам удосконалювати свої навички та розширювати знання. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу не тільки підвищують ефективність роботи, але й сприяють залученню та утриманню талановитих працівників.

Кадровий потенціал є комплексним поняттям, яке включає не тільки наявні знання та навички працівників, але й їхню здатність до професійного розвитку. Успішне управління трудовим потенціалом вимагає інтеграції різних факторів, що забезпечують збалансований розвиток і підвищення кваліфікації персоналу. Це, у свою чергу, сприяє досягненню високих результатів та ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Ефект по максимуму від ефективного управління кадровим потенціалом, структурування, збереження якісних характеристик, поліпшення та розвитку можливий завдяки застосуванню системний підхід. В управлінні кадровим потенціалом системність підприємства передбачає комплекс відносно відокремлених, але взаємодіючих пазлів єдиного цілого. Ці елементи, через встановлені регламенти та створені комунікаційні зв'язки, формують потенціал для працівників використовувати свої особисті здібності, наявні та залучені ресурси, а також реалізовувати свої скіли та компетенції з метою забезпечення життєдіяльності та сталого розвитку підприємства.

Розробка системи управління трудовим потенціалом передбачає врахування її впливу на різні категорії працівників. Це означає, що необхідно створити умови для ефективної роботи як для тих, хто забезпечує регулярне функціонування підприємства, так і для тих, хто залучений до виконання стратегічних завдань.

Певна група працівників, яка забезпечує щоденне функціонування підприємства, зосереджується на виконанні поточних операцій. Ці працівники виконують основні виробничі процеси, забезпечуючи стабільність та безперервність роботи підприємства.

Інша група працівників формується для вирішення стратегічних завдань, спрямованих на капіталізацію, диверсифікацію виробництва та підвищення його продуктивності. Цей цільовий з накопичувальним ефектом кадровий потенціал, що науковцями визначають як «довгостроковий», займається задачами сталого розвитку виробництва. Вони працюють над вдосконаленням технологічних процесів, впровадженням інновацій та розробкою нових напрямів діяльності підприємства.

Системний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає розробку та впровадження ефективних регламентів і комунікаційних зв'язків. Це дозволяє працівникам використовувати свої особисті здібності та ресурси для досягнення загальних цілей підприємства. Важливим аспектом є забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню їх кваліфікації та компетенцій.

Застосування системного підходу до управління кадровим потенціалом дозволяє досягти кількох важливих переваг:

1. Ефективне використання ресурсів. Забезпечення раціонального використання наявних та залучених ресурсів для досягнення високих результатів.

2. Підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності праці завдяки оптимізації виробничих процесів та ефективному використанню кадрового потенціалу.

3. Сталий розвиток підприємства. Забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства через постійне вдосконалення та інновації.

4. Підвищення мотивації персоналу. Створення умов для підвищення мотивації працівників через впровадження системи навчання, розвитку та стимулювання.

Максимізація ефективності управління трудовим потенціалом можлива за умови застосування системного підходу, який включає комплекс взаємодіючих складових частин. Врахування потреб різних категорій працівників, забезпечення їх розвитку та створення умов для ефективної роботи сприяють досягненню високих результатів та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

На практиці поняття "довгостроковий кадровий потенціал" відноситься до частини загального кадрового потенціалу, яка формується протягом певного періоду часу. Ця складова кадрового потенціалу є результатом минулих зусиль та інвестицій, але вже частково реалізована і об'єктивно необхідна для забезпечення безперервності поточного виробничого процесу. Вона відіграє важливу роль у підтримці конкурентних переваг підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Довгостроковий кадровий потенціал є ключовим елементом загального кадрового потенціалу підприємства. Науковці відзначають, що він не повністю реалізований і має великий потенціал для майбутнього розвитку. Ця складова кадрового потенціалу включає в себе знання, навички, досвід і компетенції працівників, які накопичувалися протягом тривалого часу і готові до використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1. Інвестиції в навчання та розвиток. Постійне інвестування в навчальні програми, курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку допомагає створювати міцну базу для довгострокового кадрового потенціалу. Працівники, які мають можливість постійно вдосконалювати свої навички, стають цінним активом для підприємства.

2. Наставництво та коучинг. Впровадження програм наставництва та коучингу сприяє передаванню знань і досвіду від старших працівників до молодших, що допомагає зберігати та примножувати кадровий потенціал.

3. Стратегічне планування. Довгострокове планування кадрових потреб підприємства дозволяє своєчасно визначати необхідні компетенції та підготовлювати працівників до майбутніх викликів і змін.

Довготривалий кадровий потенціал є самою перспективною складовою спільного кадрового потенціалу підприємства. Він не лише забезпечує поточні потреби виробництва, але й дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати інновації та зберігати конкурентні переваги. Ця складова кадрового потенціалу є ключовою для досягнення сталого розвитку, оскільки включає в себе працівників, готових до виконання стратегічних завдань та впровадження нових проектів.

Довгостроковий кадровий потенціал підприємства – це не повністю реалізована, але надзвичайно перспективна частина загального потенціалу. Він формується протягом певного періоду часу через навчання, наставництво та стратегічне планування, і є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримки конкурентних переваг і досягнення сталого розвитку підприємства. Інвестування в довгостроковий кадровий потенціал є запорукою успішного майбутнього організації.

Наведені характеристики помічають ключові елементи програм спрямування кадрового потенціалу, і звичайно в аспектах професійного розвитку та безперервного навчання персоналу. Якісно розроблена програма управління забезпечує ефективне та раціональне вирішення виробничих завдань, сприяючи досягненню високих результатів. Один із можливих варіантів із переліку програм управління кадровими потенціалами наведено на рисунку 3.1.

Успіх даних програм значною мірою залежить від акценту на професійний розвиток працівників та забезпечення безперервного навчання. Ці аспекти є фундаментальними для підтримки високого рівня кваліфікації та компетенцій персоналу, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективним.

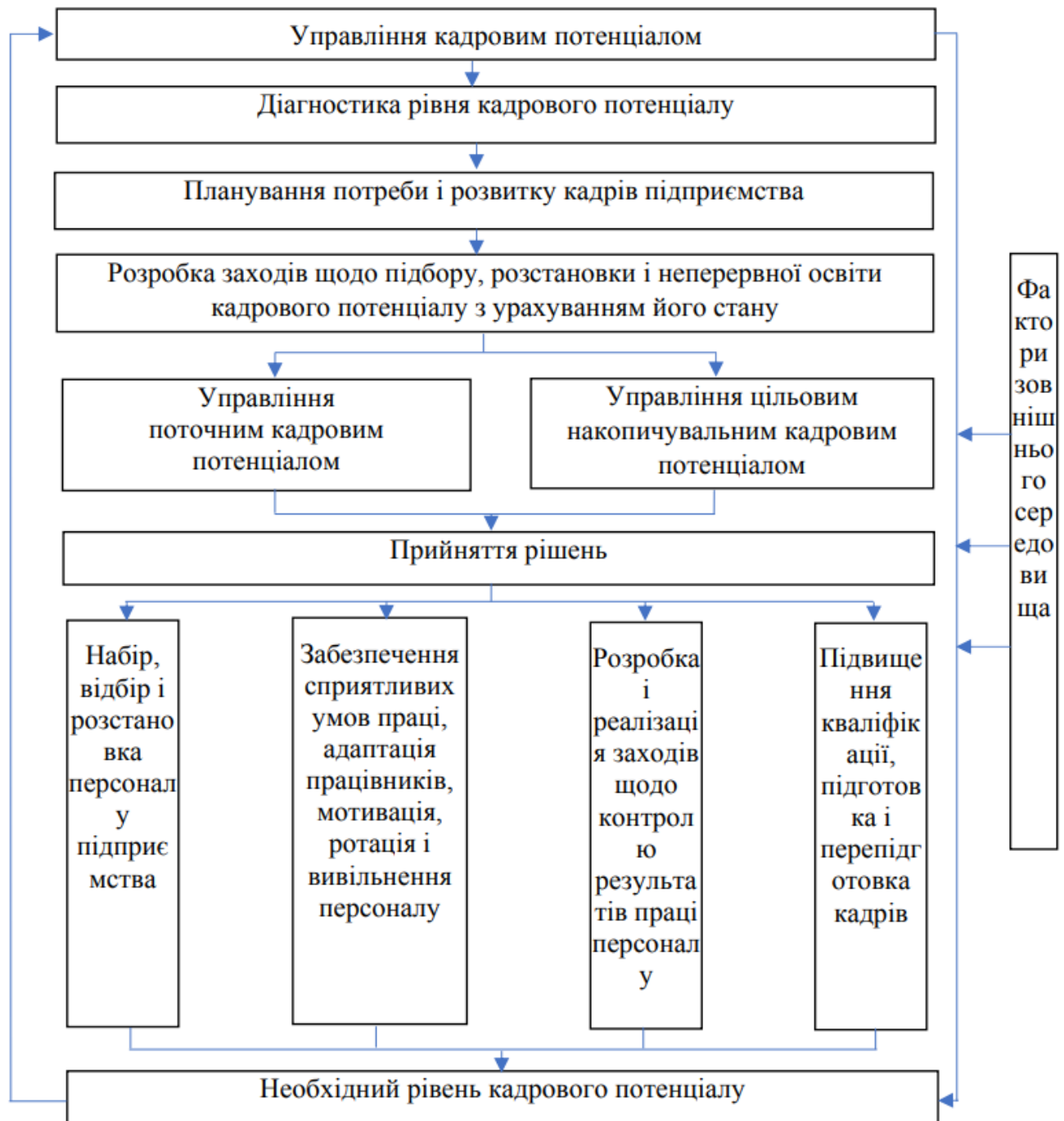


Рис.3.1. Можливі варіанти програм управління кадровим потенціалом підприємства

Важливість професійного розвитку та безперервного навчання персоналу не можна переоцінити. Добре обрана і реалізована програма з управління кадрового потенціалу, що включає ці елементи, забезпечить ефективне вирішення виробничих завдань та сприятиме сталому розвитку підприємства. Один із можливих варіантів такої програми представлено на рисунку 1, і він

може служити основою для розробки індивідуальних програм управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Для успішного впровадження програм управління кадровим потенціалом важливо чітко визначити її мету та завдання. На нашу думку, головною метою програми має бути забезпечення високої продуктивності роботи підприємства в умовах сучасного ринку. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати такі завдання:

- Проводити регулярні курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари, що допоможуть працівникам удосконалювати свої професійні навички та знання.

- Активно шукати та залучати нових працівників, які мають необхідні кваліфікації та досвід, що відповідають потребам виробництва. Це може включати використання сучасних методів рекрутингу та партнерство з освітніми закладами.

- Забезпечити комфортні та безпечні умови праці, що сприятимуть підвищенню ефективності та задоволеності працівників. Включає забезпечення необхідного обладнання, дотримання стандартів охорони праці та створення сприятливого робочого середовища.

- Розробити систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє підвищенню їхньої мотивації. Це може включати конкурентну заробітну плату, бонуси, можливості для кар'єрного зростання, а також визнання досягнень.

Стратегії для досягнення поставлених завдань

1. Професійний розвиток. Впровадити програми наставництва та коучингу, які допоможуть працівникам швидше адаптуватися до нових вимог та підвищити свою кваліфікацію. Організувати регулярні внутрішні тренінги та залучати зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих курсів.

2. Рекрутинг та адаптація нових працівників. Використовувати сучасні методи пошуку персоналу, такі як онлайн-рекрутинг, соціальні мережі та спеціалізовані сайти з працевлаштування. Розробити програму адаптації для

нових працівників, яка включає ознайомлення з корпоративною культурою та основними вимогами до роботи.

3. Поліпшення робочих умов. Інвестувати у модернізацію робочих місць, впроваджувати новітні технології та обладнання, що підвищують продуктивність. Забезпечити працівників необхідними ресурсами для виконання їхніх обов'язків, включаючи доступ до інформації та підтримку з боку керівництва.

4. Розвиток системи мотивації. Впровадити систему премій та бонусів за досягнення високих результатів. Розробити програму визнання досягнень, яка включає публічне визнання, нагородження та інші форми заохочення. Створити можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Попри всі виклики, досвід провідних компаній світу демонструє, що головною умовою успішного вирішення управлінських завдань є висококваліфікований кадровий потенціал. Щоб програма була ефективно реалізована та досягла поставлених цілей, необхідно мати персонал, який володіє сучасними знаннями, активно впроваджує інновації та постійно стимулює себе та зацікавлені сторони до безперервного навчання.

Кадровий потенціал, який відповідає сучасним вимогам, відіграє ключову роль у досягненні успіху. Такий персонал не тільки має високий рівень кваліфікації, але й постійно прогресує в інноваційному напрямку. Вони мотивовані до постійного навчання і розвитку, що є критично важливим для адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища.

Успішність реалізації програми значною мірою залежатиме від якісних характеристик складу осіб, залучених до цього процесу. Важливо, щоб ці суб'єкти мали не лише необхідну кваліфікацію, але й були мотивовані та зацікавлені в досягненні загальної мети. Високий рівень компетенції та залученості забезпечує ефективну реалізацію управлінських завдань і досягнення визначених результатів.

Безперервне навчання та інноваційний розвиток є основними чинниками, що підвищують ефективність кадрового потенціалу. Працівники, які постійно оновлюють свої знання та навички, здатні швидко реагувати на нові виклики та

впроваджувати передові рішення. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати високих результатів.

Мотивація та залучення працівників до процесу реалізації програми є важливими аспектами успіху. Зацікавлені та мотивовані працівники сприяють створенню сприятливого робочого середовища, де кожен член команди відчуває свою значимість та готовий вносити свій вклад у досягнення загальної мети.

Досвід провідних світових компаній підтверджує, що для успішного вирішення управлінських завдань необхідний висококваліфікований і мотивований кадровий потенціал. Сучасний рівень кваліфікації, інноваційний розвиток та безперервне навчання є основними чинниками, що забезпечують ефективну реалізацію програм та досягнення визначених цілей. Успішність також залежатиме від якісних характеристик складу осіб, які залучені до процесу, їхньої мотивації та залучення.

Попри всі виклики, досвід провідних компаній світу демонструє, що головною умовою успішного вирішення управлінських завдань є висококваліфікований кадровий потенціал. Щоб програма була ефективно реалізована та досягла поставлених цілей, необхідно мати персонал, який володіє сучасними знаннями, активно впроваджує інновації та постійно стимулює себе та зацікавлені сторони до безперервного навчання.

Кадровий потенціал, який відповідає сучасним вимогам, відіграє ключову роль у досягненні успіху. Такий персонал не тільки має високий рівень кваліфікації, але й постійно прогресує в інноваційному напрямку. Вони мотивовані до постійного навчання і розвитку, що є критично важливим для адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища.

Успішність реалізації програми значною мірою залежить від якісного складу осіб, залучених до цього процесу. Важливо, щоб ці суб'єкти мали не лише необхідну кваліфікацію, але й були мотивовані та зацікавлені в досягненні загальної мети. Високий рівень компетенції та залученості забезпечує ефективну реалізацію управлінських завдань і досягнення визначених результатів.

Така оцінка включає аналіз рівня знань, навичок, інноваційної активності та результативності роботи працівників.

Впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом дозволить досягти наступних переваг:

- Підвищення продуктивності завдяки постійному розвитку та вдосконаленню кваліфікації працівників.
- Підвищення мотивації: через створення сприятливих умов праці та системи стимулювання.
- Стійкість до змін: працівники будуть готові швидко адаптуватися до нових умов та вимог.
- Інноваційний розвиток: заохочення працівників до генерування нових ідей та впровадження інновацій.

Ефективне управління кадровим потенціалом у сучасних економічних умовах вимагає акценту на здатності працівників до інновацій, їхньому професійному розвитку та адаптивності. Створення системи управління, яка включає об'єктивну оцінку професійної успішності та постійне вдосконалення кваліфікації, сприятиме раціональному та результативному використанню кадрового потенціалу, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

3.2. Управління діловою кар'єрою співробітників

Планування кар'єри у тісному взаємозв'язку з формуванням кадрового резерву є важливою складовою розвитку персоналу в організації. Цей процес дозволяє співробітникам чітко розуміти, які посади вони можуть зайняти в майбутньому, за умови набуття відповідного позитивного досвіду та виконання певних вимог.

Існують два основні види кар'єри: професійна та внутрішньоорганізаційна.

Професійна кар'єра охоплює весь трудовий шлях працівника, включаючи різні етапи його розвитку. Ці етапи включають:

- Період, коли працівник отримує необхідні знання та навички для майбутньої професійної діяльності.

- Початок трудового шляху, коли працівник знаходить своє перше місце роботи.
- Підвищення кваліфікації, здобуття нового досвіду та рух кар'єрними сходами.
- Регулярне вдосконалення та підтримка набутих знань і навичок на високому рівні.
- Завершення професійної діяльності та перехід на заслужений відпочинок.

Ці стадії можуть проходити у різних організаціях, але кожна з них є важливою складовою професійної кар'єри працівника.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра відображає просування працівника в межах однієї організації. Вона включає різні рівні та посади, які працівник може займати, поступово піднімаючись кар'єрними сходами. Це може бути переміщення між різними відділами, підрозділами або ж просування на керівні посади.

Планування кар'єри на підставі кадрового резерву має численні переваги як для працівників, так і для організації:

- Знання про можливості кар'єрного росту мотивує працівників до досягнення високих результатів та постійного розвитку.
- Працівники, які бачать перспективи свого розвитку в організації, стають більш лояльними та зацікавленими у довгостроковій співпраці.
- Організація може ефективніше використовувати свій кадровий потенціал, розподіляючи працівників на відповідні посади.
- Чітке планування кар'єри допомагає знизити плинність кадрів, оскільки працівники відчують свою значимість та перспективи росту в межах організації.

Планування кар'єри на підставі кадрового резерву є ключовим елементом мотиваційного механізму в організації. Воно дозволяє працівникам бачити свої перспективи, стимулює їх до постійного розвитку та підвищує ефективність використання кадрового потенціалу. Розуміння різних етапів професійної кар'єри та можливостей внутрішньоорганізаційного росту сприяє підвищенню

лояльності та зменшенню плинності кадрів, що є важливим для стабільного розвитку організації.

Процес планування зайняття посад здійснюється через планування наступності посад та планування їхнього зайняття. Це планування значно залежить від того, наскільки статичною або змінною є існуюча організаційна структура. Кар'єра працівника складається з кількох етапів, кожен з яких пов'язаний не лише з посадовими моментами, але й з певним життєвим етапом.

Планування послідовності посад забезпечує безперервність управління та діяльності організації. Це процес передбачає підготовку потенційних наступників для ключових посад, щоб вони могли зайняти відповідні позиції у випадку звільнення або підвищення нинішніх працівників. Такий підхід дозволяє знизити ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами у складі керівництва або ключового персоналу.

Планування обійняття посад включає визначення потреб у персоналі на різні позиції в організації та підготовку працівників для зайняття цих посад у майбутньому. Це планування враховує розвиток працівників, їхні навички та потенціал, а також можливі зміни в організаційній структурі.

Ефективність планування зайняття посад значною мірою залежить від того, наскільки статичною або динамічною є організаційна структура. У статичній структурі, де зміни відбуваються рідко, планування може бути більш прогнозованим та стабільним. У динамічній структурі, де зміни відбуваються часто, необхідно бути гнучким і готовим до швидкої адаптації планів відповідно до нових умов.

Кар'єра працівника може бути умовно розділена на кілька етапів, кожен з яких має свої особливості та вимоги. Ці етапи включають (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Етапи ділової кар'єри співробітників

Етап кар'єри	Вік, років	Зміст етапу	Моральні потреби на етапі	Фізіологічні і матеріальні потреби на етапі
Попередній	До 25	Навчання, іспити на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	До 45	Просування по службовим сходам, придбання нових навичок і досвіду, ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік удосконалювання кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, ріст самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	Після 60	Підготовка до відходу на пенсію, зміни і до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, ріст поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

1. Початок кар'єри. На цьому етапі працівник здобуває початкові навички та досвід, вчиться виконувати базові завдання та адаптується до робочого середовища.

2. Розвиток кар'єри. Працівник розвиває свої професійні навички, бере на себе більше відповідальності та починає просуватися кар'єрними сходами.

3. Досягнення професійної майстерності. На цьому етапі працівник досягає високого рівня майстерності у своїй сфері, здатен виконувати складні завдання та часто займає керівні посади.

4. Зрілий етап кар'єри. Працівник досягає піку своєї кар'єри, володіє великим досвідом та знаннями, є наставником для молодших колег.

5. Завершення кар'єри. Підготовка до виходу на пенсію, передача знань та досвіду, можливо, перехід на консультативні ролі або менш відповідальні позиції.

Планування зайняття посад та наступності є критично важливими для забезпечення стабільності та ефективності організації. Врахування статичності або мінливості структури допомагає адаптувати плани до реальних умов. Розподіл кар'єри працівника на кілька етапів дозволяє краще розуміти потреби та можливості розвитку персоналу на різних стадіях їхнього професійного шляху. Цей підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньому професійному зростанню та забезпеченню безперервного розвитку організації.

Планування кар'єри співробітників є невід'ємною частиною кадрової політики компанії. Воно органічно вписується в систему роботи з кадровим резервом, сприяючи розвитку особистості працівників та вирішенню довготривалих новаційних, управлінських, виробничо-технічних і соціальних завдань.

Кар'єра керівників і фахівців охоплює всебічний креативне і професійне зростання особистості під час діяльності, а також їхнє просування по службовій драбині. Це базується на потенційних можливостях, безперервному навчанні та мотивації. Планування кар'єри забезпечує, що кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал, підвищуючи свою кваліфікацію та здобуваючи нові знання і навички.

- Постійне навчання, підвищення кваліфікації та участь у професійних тренінгах допомагають працівникам розвиватися як особистостям і професіоналам.

- Планування кар'єри дозволяє компанії ефективно вирішувати стратегічні завдання, пов'язані з інноваціями, виробничими процесами, управлінням та соціальними аспектами.

- Працівники мають чітке розуміння своїх можливостей для просування по службі, що мотивує їх до досягнення високих результатів.

Планування кар'єри співробітників базується на таких основних документах та вимогах:

Процес планування кар'єри

1. Оцінка потенціалу працівників.

2. Індивідуальні плани розвитку. Розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання, які враховують особисті цілі працівників та потреби компанії.

3. Навчання та розвиток. Організація навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших заходів, спрямованих на стажування співробітників та формування нових навичок.

4. Мотивація та стимулювання. Впровадження системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, які сприяють підвищенню продуктивності та лояльності працівників.

5. Моніторинг і оцінка. Регулярний моніторинг прогресу працівників і оцінка ефективності реалізації кар'єрних планів для своєчасного внесення коригувань.

Планування кар'єри співробітників є важливою складовою кадрової політики компанії. Воно сприяє всебічному розвитку особистості працівників, їхньому професійному зростанню та вирішенню стратегічних завдань організації. Впровадження ефективних методів планування кар'єри, заснованих на нормативних документах і вимогах, дозволяє компанії забезпечувати високий рівень кваліфікації свого персоналу та досягати стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень, здійснених у кваліфікаційній роботі можна сформулювати наступні висновки:

1. Персонал підприємства при організаційно-економічних відносинах завжди є ключовим елементом ресурсного потенціалу. Людина є посередником між засобами праці і предметами праці. Вона здатна організувати і реалізувати виробничий процес. Важлива роль працівника полягає в тому, що він використовує всі інші види ресурсного потенціалу: земельні ресурси, основні і оборотні засоби, фінансові ресурси, інформацію тощо.

2. Управління кадровим потенціалом є комплексним і безперервним процесом, який вимагає системного підходу і стратегічного мислення. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню високої продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечує його сталий розвиток. Ефективне управління кадровим потенціалом є однією з ключових складових успіху будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах постійних змін зовнішнього середовища та зростання конкуренції здатність організації залучати, розвивати та вдосконалювати кваліфікований персонал стає вирішним фактором її конкурентоспроможності.

3. Дослідження були здійснені за матеріалами фермерського господарства «Січ-Агро». За аналізований період загальна площа земельних угідь ФГ «Січ-Агро» незначно збільшилася на 0,7%. Це свідчить про стабільність у використанні земельних ресурсів з незначним розширенням. Площі сільськогосподарських угідь та ріллі повністю збігаються із загальними площами земельних угідь, що вказує на повне використання землі для сільськогосподарських цілей. Збільшення площі на 0,7% є позитивним показником для фермерського господарства.

4. Аналіз структури товарної продукції ФГ «Січ-Агро» за період з 2019 по 2023 роки показує змінювані тенденції в асортименті продукції, яку реалізує господарство. Загальна виручка від рослинництва коливалася від 99,4% до 99,7% від загального обсягу реалізації, що свідчить про високу спеціалізацію ФГ

«Січ-Агро» саме на рослинництві. Частка іншої продукції, робіт і послуг у структурі виручки є незначною, варіюється від 0,3% до 0,7%, що свідчить про невелику диверсифікацію доходів.

5. Середньорічна вартість основних виробничих засобів показує зростання на 40,4% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це вказує на активні інвестиції в основні засоби та розширення матеріально-технічної бази господарства. Фондозабезпеченість показує зростання на 39,6% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це свідчить про покращення забезпеченості господарства основними засобами на одиницю площі. Фондоозброєність також показує зростання на 134,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком**. Такий значний ріст свідчить про підвищення оснащеності працівників технічними засобами, що може сприяти збільшенню продуктивності праці. Фондовіддача відповідно показує зниження на 36,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком. 6. Врожайність коливалася протягом аналізованого періоду, з найбільшим значенням у 2021 році (46,8) та найменшим у 2022 році (31,5). Це свідчить про нестабільність у виробництві, через різні фактори, такі як погодні умови, технології вирощування та інші зовнішні впливи.

6. Через зниження прибутку і рівень рентабельності також показує зниження на 7,4 відсоткові пункти у 2023 році порівняно з 2019 роком. Незважаючи на зростання в 2023 році порівняно з попередніми двома роками, рівень рентабельності залишається нижчим, ніж у 2019 році.

7. Аналіз динаміки чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (табл. 2.5), показав, що вона була незмінною до 2022 року включно, проте у 2023 році, що характеризувався як напруження ситуації в країні у зв'язку з воєнними діями, так і через різке погіршення фінансового стану, відбулося звільнення більше, ніж третини працівників. В результаті частину посадових обов'язків було розподілено між працівниками, що залишилися в штаті господарства.

Для поліпшення управління кадровим потенціалом ФГ «Січ-Агро» сформульовані пропозиції:

1. Якісно розроблена програма управління забезпечує ефективне та раціональне вирішення виробничих завдань, сприяючи досягненню високих результатів. Успіх даних програм значною мірою залежить від акценту на професійний розвиток працівників та забезпечення безперервного навчання. Ці аспекти є фундаментальними для підтримки високого рівня кваліфікації та компетенцій персоналу, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективним.

2. Планування кар'єри співробітників є важливою складовою кадрової політики компанії. Воно сприяє всебічному розвитку особистості працівників, їхньому професійному зростанню та вирішенню стратегічних завдань організації. Впровадження ефективних методів планування кар'єри, заснованих на нормативних документах і вимогах, дозволяє компанії забезпечувати високий рівень кваліфікації свого персоналу та досягати стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9725> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Алексєєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. с. 253 – 255.
3. Біленко О. В., Горбань С. Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9887> (дата звернення: 04.03.2023).
4. Бортник В.А. Демографічні проблеми формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 136–140.
5. Бутко М.П., Поленкова М.В. Модернізаційні аспекти активізації економічної сфери сільського розвитку. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету (Серія «Економічні науки»): зб. наук. праць.* –Чернігів: ЧНТУ, 2013. - №4(70).
6. Ванькович Л.Я. Теоретико-концептуальні засади застосування матричних методів в управлінні інформацією підприємств. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010. № 3. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
7. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 04.03.2023).
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.

9. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889> (дата звернення: 03.03.2023)
10. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9899> (дата звернення: 04.03.2023).
11. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.
12. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С. 85-91.
13. Каленюк І.С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів для АПК *Економіка АПК*, 2010. № 3. С. 99–102.
14. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с
15. Ковальов Д. В. Гендерна оцінка рівня безробіття та зайнятості населення херсонської області. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9999> (дата звернення: 01.03.2023).
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
17. Курило Л.І. Людський капітал як чинник формування інтелектуального капіталу та економічного розвитку. *Економіка АПК*. 2011. №9 .С.126-131.
18. Лендел М.А. Трудовий потенціал села в умовах становлення ринкової економіки: Монографія. Ужгород: Карпати, 2006. 240 с.
19. Лендел М.А. Проблеми забезпечення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників агропромислового комплексу регіону *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. Випуск 21*. 2008 р. С. 64–69.

20. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
21. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект Київ: ННЦ "ІАЕ", 2005. 370 с.
22. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158-162
23. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.
24. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення: 20.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.3
25. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 04.03.2023)
26. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.
27. Олійник Т. І., Крупська К. А. Інструменти штучного інтелекту у формуванні та збереженні трудового потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10304> (дата звернення: 03.03.2023)
28. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2018. 724 с.
29. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 224 с.

30. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
31. Петренко Н.О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах *Економіка АПК*. 2009. № 2. С. 129–134.
32. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 24–32.
33. Порохня В.М. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу. *Держава та регіони. Науково - виробничий журнал. Запоріжжя*. 2014. № 2 С.185-192.
34. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10.
35. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9885> (дата звернення: 04.03.2023).
36. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 04.04.2023).
37. Управління трудовим потенціалом. / За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.
38. Федорняк Л.С. Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств *Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія економіка*. 2009. Вип. 6. С. 141–149.
39. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: В 4 т. – Т. 1*. Івано-Франківськ, 2009. С. 253–258.
40. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с.
41. Черевко Г.В., Василенка Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств Львів: 2019. 209 с.

- 42.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ 2010, 2003. 268 с.
- 43.Шебаніна О.В. Стан і основні напрямки удосконалення оплати праці у продовольчому підкомплексі АПК *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 3–8.
- 44.Шкільов О.В. Умови аграрної праці та їх вплив на соціальний розвиток села *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 99–104.
- 45.Юрій С.І. Економічна теорія: політична економія: підруч. Київ: Кондор, 2010. 604 с.
46. Юрчишин В.В. Про соціально-економічні проблеми та майбутнє українського села і сільських територій *Агроінком*. 2014. № 1-2. С.76-80.