

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Управління трудовим потенціалом підприємства**»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Токар Катерина Сергіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола ВОВК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін і конкуренції ефективне управління трудовим потенціалом є визначальним чинником успіху підприємств які стикаються із викликами цифровізації та автоматизації. Професійне управління персоналом сприяє адаптації працівників до нових вимог і розвитку інноваційної культури. Міграційні процеси, старіння населення, нестача кваліфікованих кадрів вимагають від підприємств більш ефективного використання наявного трудового потенціалу. Сучасні організації все більше звертають увагу на розвиток і добробут своїх працівників як частину корпоративної стратегії, що прямо пов'язано з питаннями управління трудовим потенціалом. У періоди криз підприємства повинні вміти оптимізувати витрати, не втрачаючи ключових кадрів, що знову ж таки потребує грамотного управління трудовим потенціалом. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною як для теоретичних досліджень, так і для практичного впровадження в діяльність підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства, аналіз існуючого стану кадрового забезпечення та розробка пропозицій щодо оптимізації процесів залучення, розвитку та утримання персоналу для підвищення продуктивності праці та економічної ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є система управління трудовим потенціалом підприємства, а саме процеси формування, розвитку, використання і підтримки трудових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства, зокрема процеси його формування, розвитку, ефективного використання та збереження.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналізу і синтезу (для вивчення теоретичних основ управління трудовим потенціалом та узагальнення отриманої інформації); порівняльного аналізу (для оцінки ефективності різних підходів до управління персоналом на підприємствах); економіко-статистичні (для аналізу кількісних і якісних показників трудового потенціалу); моделювання (для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом); графічні (для візуалізації отриманих результатів дослідження).

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, особисті спостереження автора.

Практична значущість балакаврської дипломної роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації кадрової політики, покращення мотиваційних механізмів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти була опублікована стаття та 2 тези: «Ефективна комунікація як основа управління персоналом», «Професійний розвиток персонального бренду» та

«Особливості управління трудовим потенціалом підприємства» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 43 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 15 рисунків, 2 додатків. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі ефективність розвитку підприємства визначається злагодженістю дій та професіоналізмом управлінських рішень його працівників. Водночас, в умовах зростання інформаційності економіки суттєво підвищуються вимоги працівників до забезпечення відповідності рівня їхнього професіоналізму умовам реалізації трудового потенціалу. У таких умовах особливої актуальності набувають питання управління трудовим потенціалом підприємства – як у контексті максимального використання наявних можливостей персоналу, так і щодо формування спроможності підприємства генерувати додану вартість у майбутньому.

Формування трудового потенціалу підприємства – це динамічний і цілеспрямований процес, спрямований на вдосконалення якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів, які прямо впливають на ефективність функціонування підприємства на ринку [12].

Проблеми ефективного управління трудовим потенціалом часто зумовлені відсутністю єдиного підходу до розуміння його сутності та структури. В науковій літературі простежується тенденція до аналізу окремих складових трудового потенціалу, що призводить до неоднозначності у трактуванні його структури та компонентів. У зв'язку з цим залишається відкритим питання чіткого визначення елементів трудового потенціалу, а також встановлення взаємозв'язків між ними [7]. Ці аспекти потребують подальшого теоретичного осмислення та систематизації для формування ефективних механізмів управління трудовим потенціалом на рівні підприємства.

Поняття «трудоий потенціал» є багатогранним і не має єдиного загальноприйнятого визначення. Різні науковці підходять до його трактування з різних позицій, що зумовлює розмаїття дефініцій. Розглянемо

основні наукові підходи та визначення терміну «трудоий потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення терміну «трудоий потенціал»

[узагальнено на основі 8, 25, 29]

Автор	Визначення поняття
<i>Ресурсний підхід</i>	
Сергєєва Г., Чижова Л.	Трудоий потенціал – це ресурси праці, якими володіє суспільство
Костаків В., Попов А.	Трудоий потенціал – це трудові ресурси території (країни, регіону) в єдності їх кількісного і якісного аспектів.
<i>Демографічний підхід</i>	
Мацкуляк І.	Трудоий потенціал – сукупність осіб, здатних за своїми фізичними та розумовими здібностями брати участь у процесі праці.
Демографічний енциклопедичний словник	Трудоий потенціал – зведена економіко-демографічна характеристика трудової активності людей, що визначається середнім числом людино-років, яке дане покоління проживе в складі економічно активного населення при заданому рівні смертності й економічної активності
<i>Політекономічний підхід</i>	
Врублевський В.	Трудоий потенціал – це сукупний суспільний працівник та відповідні умови праці в єдності факторів, що відбивають, з одного боку, його зміст, з іншого – соціально-економічний характер
<i>Системний підхід</i>	
Колот А. та ін.	Трудоий потенціал – це ресурси праці, що визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їх використання у сфері праці
<i>Ресурсно-маржинальний підхід</i>	
Шевчук Л.	Трудоий потенціал – це гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, якими володіє людина, група людей, суспільство
<i>Інтегративний підхід</i>	
Слівінська Н.	Трудоий потенціал – багаторівнева динамічна система, кожен елемент якої органічно доповнює і розкриває внутрішні резерви людини (населення), необхідні для активної трудової діяльності
Левченко О.	Трудоий потенціал – динамічна, інтегральна характеристика здібностей та можливостей населення регіону, що виявляються у формі ресурсів та резервів живої праці населення, в сукупності їх кількісної та якісної характеристик, які можуть бути реалізовані в суспільно-корисній діяльності в умовах певного рівня розвитку ринку праці та сфери зайнятості

Таким чином, поняття «трудоий потенціал» охоплює різні аспекти – від сукупності трудових ресурсів до інтегральної характеристики здібностей та можливостей населення, що можуть бути реалізовані в процесі праці.

Різноманітність підходів до визначення цього поняття підкреслює його складність та багатогранність.

Отже, досліджуючи твердження науковців, можемо узагальнити сучасне визначення поняття «трудоий потенціал підприємства» – це сукупність інтелектуальних, фізичних, професійних і морально-психологічних характеристик працівників, які визначають їхню здатність до трудової діяльності та забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. До його основних складових належать: освітній рівень персоналу, кваліфікація, досвід, мотивація, здоров'я, інноваційність, здатність до навчання й адаптації.

Розглянемо основні компоненти трудового потенціалу підприємства на рис. 1.1.

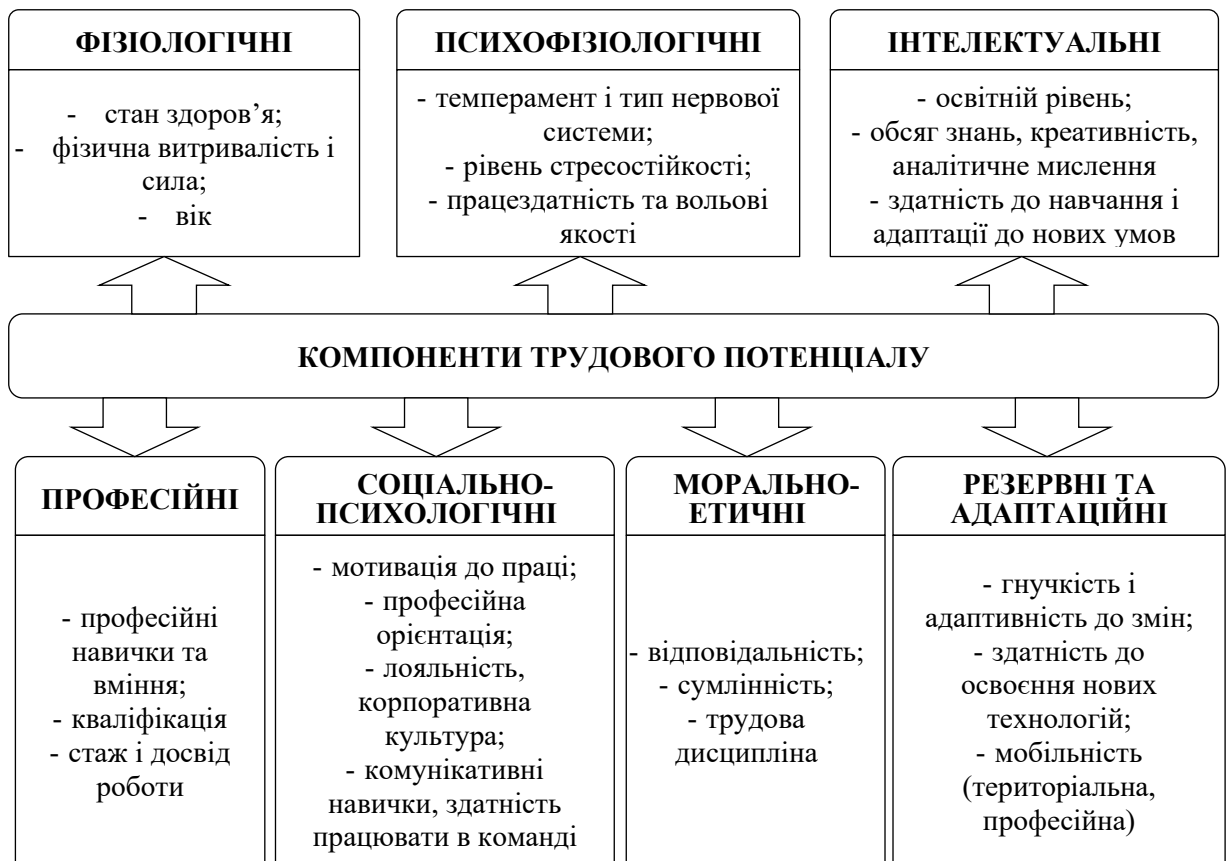


Рис. 1.1. Компоненти трудового потенціалу [узагальнено за допомогою 5, 7, 12,23, 30]

Розглянуті на рис. 1.1. компоненти в сукупності формують трудовий

потенціал як системне, динамічне утворення, що може змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Узагальнюючи всі вище розглянуті компоненти можемо об'єднати їх у три групи складових трудового потенціалу:

- інтелектуальний потенціал – сукупність знань, навичок і досвіду, набутих у процесі навчання та професійного становлення;
- фізичний потенціал – рівень фізичного здоров'я та розвитку, сформований у ході життєдіяльності;
- культурно-духовний потенціал – рівень особистісного збагачення, моральних цінностей і культурної освіченості, здобутий у процесі соціалізації та самовдосконалення.

Зазначені складові трудового потенціалу становлять основу для розробки ефективної моделі його оцінювання, що дозволить забезпечити результативне управління процесами формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

У сучасних умовах трудовий потенціал виступає ключовим чинником успішної діяльності підприємства. Його формує згуртована команда фінансово й економічно обізнаних, висококваліфікованих фахівців, які здатні застосовувати творчі підходи до розв'язання виробничих завдань. Розуміння структури та особливостей трудового потенціалу є важливою передумовою для ефективного й комплексного управління підприємством [30].

Управління трудовим потенціалом можна розглядати як багаторівневу структуру яка здійснюється на трьох рівнях: державному, регіональному та підприємницькому [31]:

- державний рівень – формує загальну політику, закони, нормативні акти, визначає стратегічні пріоритети у сфері праці та зайнятості;
- регіональний рівень – адаптує державну політику до умов конкретного регіону, враховуючи демографічні, економічні та соціальні особливості;
- рівень підприємства – тут реалізується найважливіша частина:

фактичне використання трудового потенціалу працівників, його розвиток, стимулювання і мотивація. Саме на рівні підприємства проявляється практичне втілення теоретичних засад, тому його роль є визначальною. Без належної організації праці на цьому рівні навіть найкраща державна політика не досягне бажаного ефекту. Отже, трудовий потенціал окремих організацій і підприємств є фундаментом для формування загального трудового потенціалу суспільства.

Трудовий потенціал підприємства – це сукупність знань, навичок, досвіду, інтелектуальних і фізичних можливостей його працівників, які використовуються для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Він є основним чинником формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки [6].

Конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства – це здатність компанії залучати, утримувати та розвивати кваліфіковану та мотивовану робочу силу, яка може сприяти її загальному успіху та конкурентоспроможності на ринку [27].

Сучасне підприємство не може досягти стійких позицій на ринку без висококваліфікованого, мотивованого та творчого персоналу. Інноваційність, гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін – усе це залежить від рівня розвитку трудового потенціалу. На конкурентоспроможність трудовий потенціал може впливати шляхом підвищення продуктивності праці, що дозволяє зменшити собівартість продукції; покращення якості товарів і послуг через професіоналізм і відповідальність персоналу; інноваційний розвиток, де важливу роль відіграє креативне мислення працівників; організаційну культуру та корпоративну етику, які формують позитивний імідж компанії.

Підприємства, що зосереджуються на підвищенні конкурентоспроможності свого трудового потенціалу шляхом інвестування в ефективний підбір персоналу, професійний розвиток, справедливую систему винагород, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також впровадження політик різноманіття та інклюзії, зазвичай формують більш

кваліфікований і мотивований колектив, що є запорукою стабільного успіху та сталого зростання [27]. Таким чином, ефективне управління трудовим потенціалом є не просто функцією HR-відділу, а стратегічним завданням усього керівництва підприємства.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність його здібностей, знань, навичок, особистих якостей та інших характеристик, які визначають можливість і здатність ефективно виконувати трудову діяльність. Цей потенціал складається з кількох основних елементів (рис. 1.2).

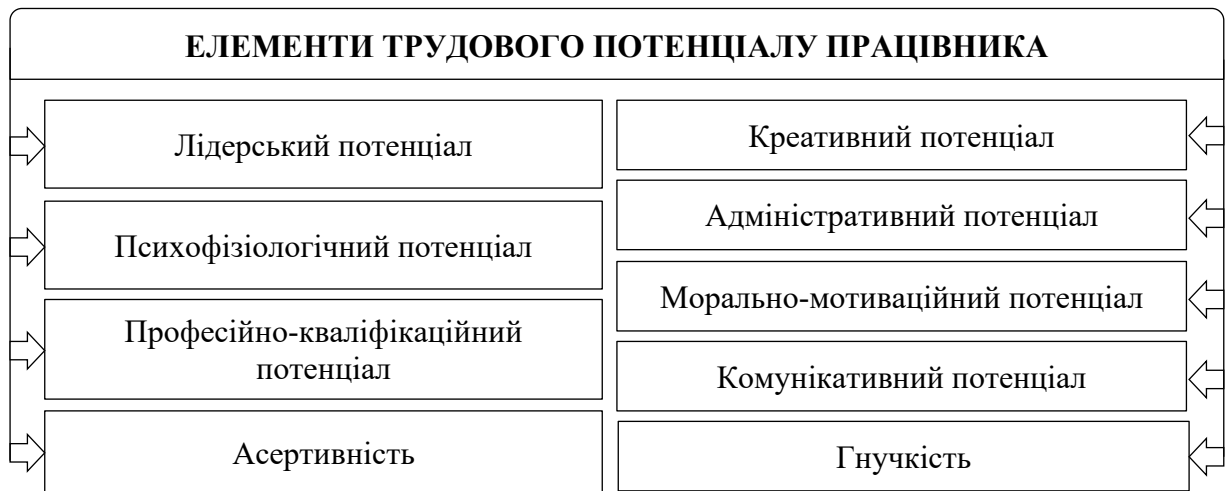


Рис. 1.2. Елементи трудового потенціалу працівника [2]

Розглянуті на рис. 1.2 елементи взаємопов'язані й у сукупності формують загальний трудовий потенціал людини, що є важливою складовою успішної трудової діяльності.

Ефективне використання трудового потенціалу є визначальним чинником успіху як для окремого працівника, так і для всього підприємства. Це забезпечує повну реалізацію наявних здібностей і ресурсів задля досягнення стратегічних цілей. Ігнорування цього аспекту може призвести до втрати можливостей щодо підвищення продуктивності, покращення атмосфери в колективі та розвитку інноваційного підходу до роботи. Відтак, системне управління та постійне вдосконалення трудового потенціалу мають бути невід'ємною частиною політики управління персоналом і загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегічна мета розвитку трудового потенціалу підприємства полягає у підвищенні рівня професійної компетентності його працівників, що є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства [25]. Розвиток трудового потенціалу повинен ґрунтуватися на певних принципах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи на яких базується розвиток трудового потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою 25]

№ п/п	Принцип	Характеристика
1	Системне планування	цілісний підхід до розвитку персоналу з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів
2	Доцільність	досягнення поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів
3	Синергічність	взаємодія працівників, що створює ефект, вищий за суму індивідуальних результатів
4	Ефективність	співвідношення результату до витрат
5	Безперервність	розвиток персоналу як постійний процес
6	Оптимальність	вибір найкращих рішень для конкретної ситуації
7	Адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни середовища
8	Інноваційність	впровадження нових ідей, методів, технологій
9	Комплексність	охоплення усіх складових трудового потенціалу
10	Послідовне впровадження	поступовий і логічний розвиток
11	Об'єктивний моніторинг	постійний контроль і оцінка результатів

Розглянуті в табл. 1.2 принципи дозволяють побудувати ефективну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє сталому розвитку підприємства.

Формування трудового потенціалу – це безперервний процес, який вимагає постійного вдосконалення і адаптації до сучасних умов. Щоб корегувати кількісні та якісні характеристики вже сформованого потенціалу відповідно до нових вимог до кваліфікації, необхідно застосовувати комплексний підхід до підбору персоналу, що передбачає: аналіз поточного стану трудового потенціалу (оцінка наявних знань, навичок, досвіду); визначення нових кваліфікаційних вимог (відповідно до змін на ринку праці, технологій, стандартів); сучасні методи підбору персоналу (використання тестування, центрів оцінювання (assessment centers), профілювання посад);

навчання та підвищення кваліфікації (інвестування в розвиток діючих працівників); адаптація нових співробітників (підтримка інтеграції в колектив і виробничі процеси); моніторинг і оцінка результатів (визначення ефективності заходів і подальше корегування стратегії) [18].

Такий підхід дозволяє не лише відповідати ринку, але й проактивно формувати конкурентоспроможну команду, здатну забезпечити інноваційний розвиток підприємства.

Трудовий потенціал – це не лише сукупність кількісних показників, а передусім якісна характеристика ресурсів підприємства, яка відображає здатність колективу досягати стратегічних цілей [9]. Оцінюючи трудовий потенціал, важливо враховувати його структуру (рис. 1.3), оскільки різні групи працівників виконують специфічні функції і мають різне значення у процесі досягнення цілей.

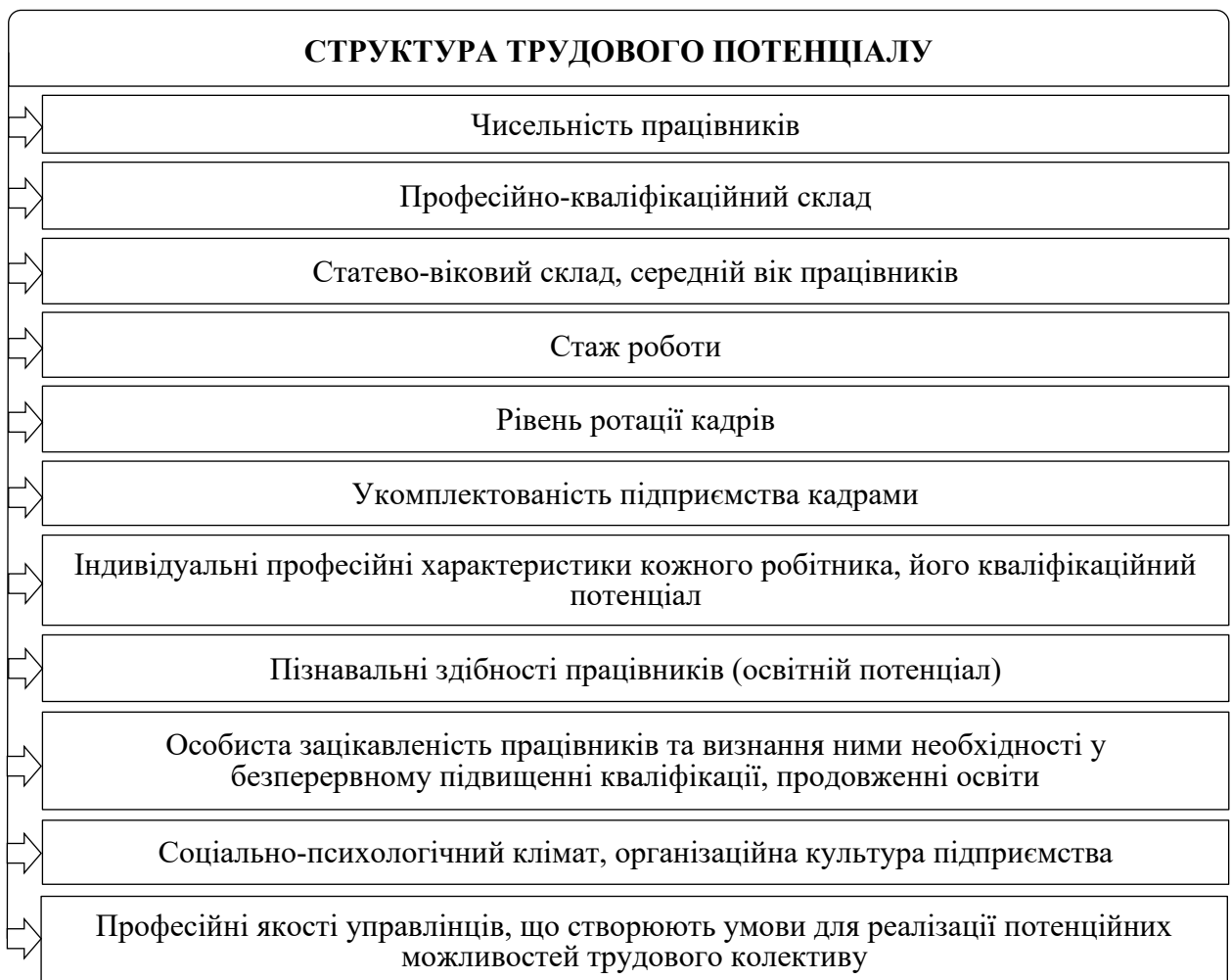


Рис. 1.3. Структура трудового потенціалу [9]

Оцінка трудового потенціалу підприємства – це ключовий етап в управлінні персоналом, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового складу, спрогнозувати потреби в розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення [14].

Прийнято розглядати три підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства [22]:

- витратний – акцентує увагу на інвестиціях у працівника. Він дає змогу оцінити рентабельність вкладень у людський капітал, що особливо актуально для стратегічного планування розвитку персоналу;
- порівняльний – дозволяє виявити слабкі місця в компетенціях персоналу шляхом співставлення із стандартами або іншими працівниками. Це корисно для оптимізації кадрового складу й підвищення продуктивності;
- результатний – фокусується на практичному внеску працівника у досягнення цілей підприємства. Найчастіше використовується в системах оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI).

Кожен підхід можна ефективно застосовувати у різних контекстах: стратегічному, операційному чи тактичному управлінні персоналом. Ідеальний варіант – інтеграція всіх трьох підходів для комплексної оцінки трудового потенціалу.

Оцінка трудового потенціалу підприємства – це встановлення рівня здібностей, навичок, знань та інших характеристик, які визначають ефективність праці як окремих працівників, так і трудових колективів. Розглянемо основні методи оцінки трудового потенціалу (рис. 1.4).

Як бачимо з рис 1.4. оцінка трудового потенціалу це не разова дія, а безперервний процес, який повинен інтегруватися в систему управління персоналом підприємства.

У сучасних умовах господарювання пріоритетом стає накопичення та ефективне використання трудового потенціалу, що проявляється через розвиток колективу та вдосконалення особистісних якостей працівників. Це, своєю чергою, сприяє формуванню атмосфери довіри, креативності,

ініціативності, взаємопідтримки та відповідальності за виконання поставлених завдань [26].

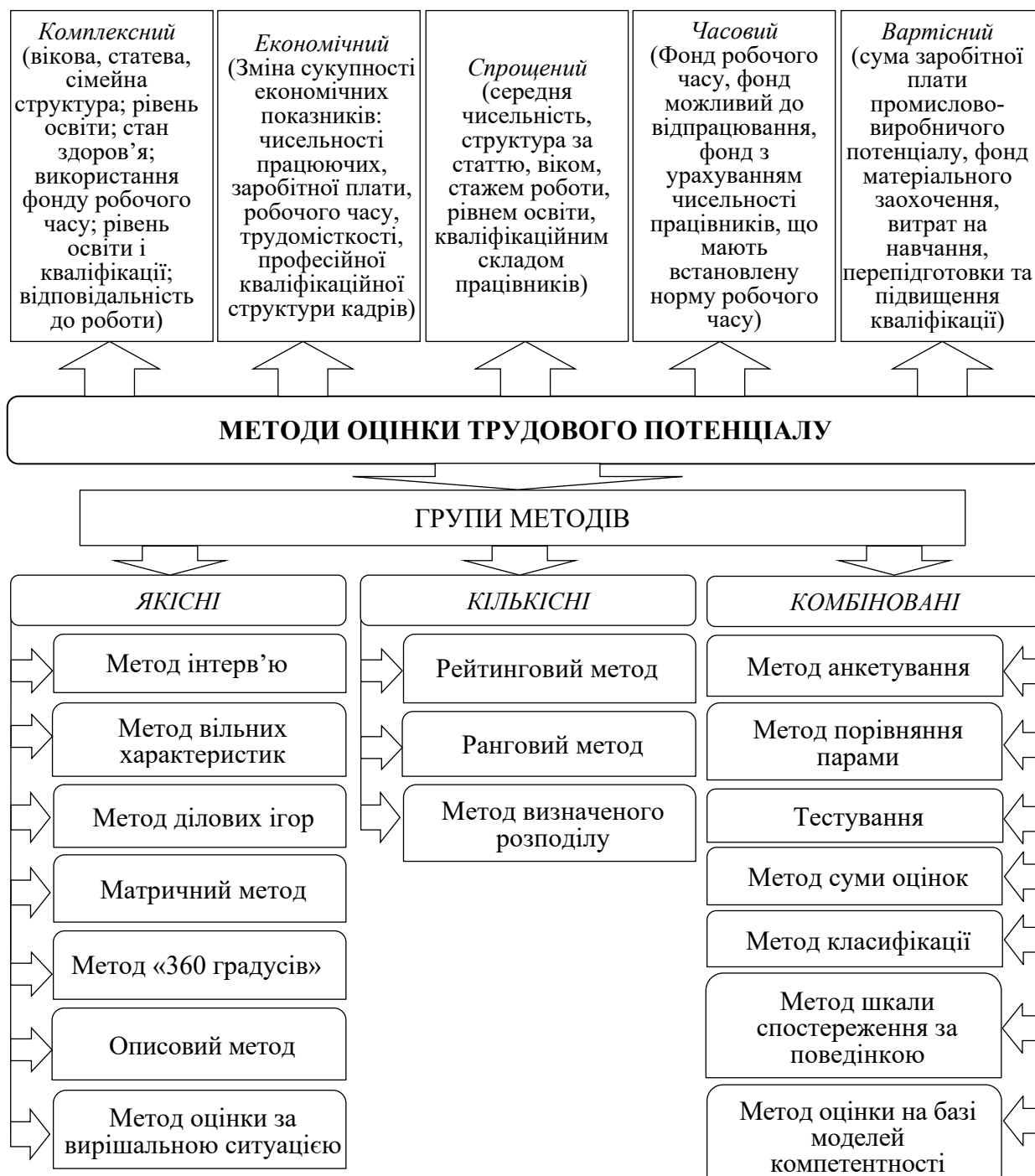


Рис. 1.4. Методи оцінки трудового потенціалу підприємства [узагальнено на основі 15, 22, 36]

Таким чином, управління трудовим потенціалом, є ключовим напрямом стратегічного розвитку національної економіки. В умовах

зростання значущості інтелектуального капіталу, цифровізації, інноваційного розвитку та модернізації виробничих процесів, підвищується роль працівника як основного стратегічного ресурсу. Сучасні роботодавці висувають високі вимоги до знань, навичок і компетентностей персоналу, що зумовлює потребу у постійному вдосконаленні трудового потенціалу.

Рівень розвитку трудового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, галузей і регіонів. Ефективні суб'єкти господарювання прагнуть створити умови для повної реалізації та розвитку трудових можливостей, формуючи сприятливе соціально-економічне та організаційне середовище. Досягнення гармонійної взаємодії між працівником і організацією, а також їхньою адаптацією до змін зовнішнього середовища, є складним, але необхідним завданням для забезпечення довготривалого успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє ефективне управління трудовим потенціалом. Трудовий потенціал є сукупністю знань, навичок, мотиваційних якостей і фізичних можливостей працівників, які формують основну силу для досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз управління цим потенціалом дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, оптимізувати використання людських ресурсів і забезпечити їх подальший розвиток.

Трудові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної стабільності аграрного підприємства. Їх значення обумовлене кількома важливими чинниками: по-перше, працівники є невід'ємною частиною виробничого процесу, оскільки саме вони реалізують стратегії підприємства, створюють продукцію або надають послуги; по-друге, ефективне управління персоналом сприяє впровадженню інновацій та сталому розвитку підприємства; по-третє, задоволеність працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність та готовність до ініціювання позитивних змін у бізнесі [13].

Трудові ресурси, як економічна категорія, описуються як працездатна частина населення країни, яка має необхідний рівень фізичного і інтелектуального розвитку для виробництва матеріальних благ і послуг [34, 38]. На мікрорівні трудові ресурси аналізуються в межах окремого підприємства. До їх складу входять усі працівники, які офіційно працевлаштовані, а також усі характеристики їх трудової діяльності, зокрема продуктивність, професійний досвід, навички та рівень мотивації [13].

Проведемо аналіз чисельності працівників товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	240	233	203	-37	84,58
у т. ч в рослинництві	206	203	180	-26	87,38
тваринництві	34	30	23	-11	67,65
Продуктивність праці, тис. грн/особу	900,5	1445,6	1557,3	656,87	172,95

Аналізуючи дані табл. 2.1, помічаємо зниження чисельності працівників зайнятих у сільському господарстві на 37 осіб та станом на 2024 р. їх нараховується 203 особи. Якщо аналізувати в розрізі галузей, то можемо підсумувати, що в рослинництві чисельність знизилася на 26 осіб та в тваринництві на 11 осіб. Зниження чисельності працівників вплинуло на зростання показника продуктивності до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р, що на 656,87 тис. грн/особу більше.

Необоротні активи, зокрема основні засоби, є ключовим компонентом майнового комплексу підприємства. Вони забезпечують виробничий процес, сприяють підвищенню продуктивності праці та дозволяють підприємству здійснювати свою господарську діяльність на належному рівні [39].

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство використовує у своїй діяльності протягом тривалого часу (більше одного року), і вони поступово зношуються, передаючи свою вартість на продукцію через амортизацію. До них належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби тощо [21].

Проведемо аналіз показники ефективності використання основних засобів на товаристві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	23709,5	30462,5	63501,5	39792,00	267,83
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,23	0,26	0,41	0,18	175,95
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	7,08	9,09	18,96	11,88	267,83
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	98,79	130,74	312,82	214,03	316,65
Фондомісткість, грн	0,13	0,13	0,21	0,08	162,23
Фондовіддача, грн	7,55	7,88	4,65	-2,90	61,64

Аналізуючи дані табл. 2.2., помічаємо зростання практично всіх досліджуваних показників. Значно зросла кількість основних засобів у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 39792 тис. грн (1,5 рази). Позитивним є зростання коефіцієнта придатності основних засобів на 0,18 %, що вказує на оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства, та закупівлю нової техніки. Також помітно зростання показників фондозабезпеченості виробництва та фондоозброєності праці, що пов'язано зі зниженням чисельності працівників та зростанням навантаження на нині існуючих.

Правильне управління основними засобами – планування, модернізація, своєчасний ремонт і облік – істотно впливає на фінансові результати підприємства. Крім того, ефективне використання основних засобів підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне управління оборотними активами є стратегічною складовою фінансового менеджменту підприємства, яка безпосередньо впливає на його ліквідність, платоспроможність і гнучкість у мінливих умовах ринку [33].

Оборотні активи – це грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість та інші ресурси, що використовуються протягом одного операційного циклу. Неналежне управління ними може призвести до нестачі обігових коштів, перебоїв у виробництві, затримок у постачанні або, навпаки, до надлишку запасів, що заморожує фінансові ресурси [35].

Проаналізуємо ефективність використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	519015,5	572971,5	563946,5	44931,00	108,66
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	21,89	18,81	8,88	-13,01	40,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,34	0,42	0,52	0,18	151,94
Матеріаломісткість, грн	2,47	3,02	2,75	0,28	111,18
Матеріаловіддача, грн	0,40	0,33	0,36	-0,04	89,95

Проведені в табл. 2.3. розрахунки показують на зростання вартості оборотного капіталу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 44931 тис. грн (8,66 %). Варто відмітити зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18 % та зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на - 13,01 %.

Отже, рівень забезпеченості підприємства оборотними активами безпосередньо впливає на ефективність господарських процесів та загальну фінансову стійкість. Тому, оборотні активи мають бути не лише в достатній кількості, а й раціонально структурованими. Їх ефективне використання забезпечує безперебійність виробництва, своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами та оптимізацію витрат і зниження фінансових ризиків.

Таким чином, ефективна організація управління оборотними активами дозволяє досягати максимального результату за мінімальних витрат, що критично важливо для конкурентоспроможності підприємства.

Важливе значення для аграрного підприємства мають фінансові ресурси, оскільки вони є основою для забезпечення всіх етапів виробничого циклу – від підготовки ґрунту до збирання врожаю та реалізації продукції [5]. Аналіз джерел фінансових ресурсів товариства проведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2022-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення (+, -), 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	199634	36,45	252183	41,43	297179,5	46,87	97545,5	148,86
Довгострокові зобов'язання	1394	0,25	1394	0,23	1394	0,22	0,00	100,00
Поточні зобов'язання	346656	63,29	355067	58,34	335534,5	52,91	-11121,5	96,79
Разом	547684	100,0	608644	100,0	634108	100,0	86424	115,78

Аналізуючи динаміку джерел фінансових ресурсів товариства загалом помічаємо їх зростання на 86424 тис. грн (15,78 %). В розрізі категорій: власний капітал зріс на 97545,5 тис. грн (48,86 %), довгострокові зобов'язання залишилися без змін, поточні зобов'язання знизилися на 11121 тис. грн (3,21 %). Отже, раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє аграрному підприємству бути гнучким, конкурентоспроможним і стійким до ризиків.

Провідна місія аграрних підприємств України полягає у забезпеченні країни якісною сільськогосподарською та продовольчою продукцією, що має стратегічне значення як для внутрішньої безпеки, так і для зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті витрати на виробництво та собівартість продукції відіграють вирішальну роль у формуванні прибутковості підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку [20].

Проведемо аналіз джерел витрат товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка витрат товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		(+;-)	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	87336	28,66	111580	49,34	114916	44,23	27580	131,58
Витрати на оплату праці	31779	10,43	33659	14,88	41802	16,09	10023	131,54
Відрахування на соціальні заходи	6677	2,19	7087	3,13	8638	3,32	1961	129,37
Амортизація	6656	2,18	5246	2,32	10274	3,95	3618	154,36
Інші операційні витрати	172286	56,54	68593	30,33	84183	32,40	-88103	48,86
Разом	304734	100,00	226165	100,00	259813	100,00	-44921	85,26

Досліджуючи динаміку витрат товариства помічаємо зниження чисельності на 44921 тис. грн (14,74 %). В розрізі категорій: зростання спостерігаємо матеріальних витрат, на оплату праці, відрахування соціальних заходів та амортизації, зниження – інших операційних витрат.

Нині, в умовах зростання вартості ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, добрив та послуг, підприємства мають прагнути до максимальної ефективності кожної вкладеної гривні.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	216113,93	336836,1	316141,1	100027,15	146,28
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	179012	239933	295530	116518,00	165,09
Чистий прибуток, тис. грн	75746	33960	60641	-15105,00	80,06
Коефіцієнт автономії	0,36	0,41	0,47	0,10	128,57
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,50	1,61	1,68	0,18	112,26
Рівень рентабельності, %	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	13,98	5,73	9,74	X	X

Провівши дослідження виробничо-комерційної діяльності товариства помічаємо зростання показників виробництва валової продукції та виручки від реалізації продукції. Негативним показником є зниження чистого прибутку товариства на 15105 тис. грн (80,06 %). Також помічаємо зниження показника рентабельності значення якого у 2024 р. становить 127,49 %, що на 7,97 % менше порівняно з 2022 р.

Проведений аналіз діяльності товариства показав, що протягом досліджуваних років знизилася чисельність працівників, покращилося матеріально-технічне забезпечення, зросла вартість оборотного капіталу, знизилася чисельність витрат, зросла виручка від реалізації та знизилася чисельність чистого прибутку. Таким чином, ми бачимо сильні та слабкі особливості діяльності товариства, які безпосередньо залежать саме від персоналу. Тому, надалі доречно провести аналіз системи управління трудовим потенціалом товариства.

2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства

Ефективне управління трудовим потенціалом є однією з ключових умов стабільного розвитку підприємства. Сучасний ринок праці диктує нові вимоги до кваліфікації працівників, мотиваційних систем та корпоративної культури, що вимагає постійного вдосконалення систем управління персоналом [24].

Трудовий потенціал підприємства – це максимально можлива участь працівників у виробничій діяльності з урахуванням їхніх психофізіологічних особливостей, професійної підготовки та набутого досвіду за умови наявності відповідних організаційно-технічних ресурсів. При цьому загальний потенціал перевищує просту суму індивідуальних можливостей кожного працівника.

Система управління трудовим потенціалом складається з декількох основних елементів: планування персоналу (визначення потреб у кадрах на

коротко- та довгострокову перспективу); підбір і найм (залучення кваліфікованих кадрів відповідно до потреб підприємства); навчання та розвиток (підвищення професійного рівня працівників); оцінка ефективності праці (регулярний аналіз результатів діяльності співробітників); мотивація і стимулювання (матеріальне та нематеріальне заохочення); управління кар'єрою (створення умов для професійного та кар'єрного зростання).

Розглянемо схематично систему управління трудовим потенціалом підприємства, основні цілі та функції на рис. 2.1).

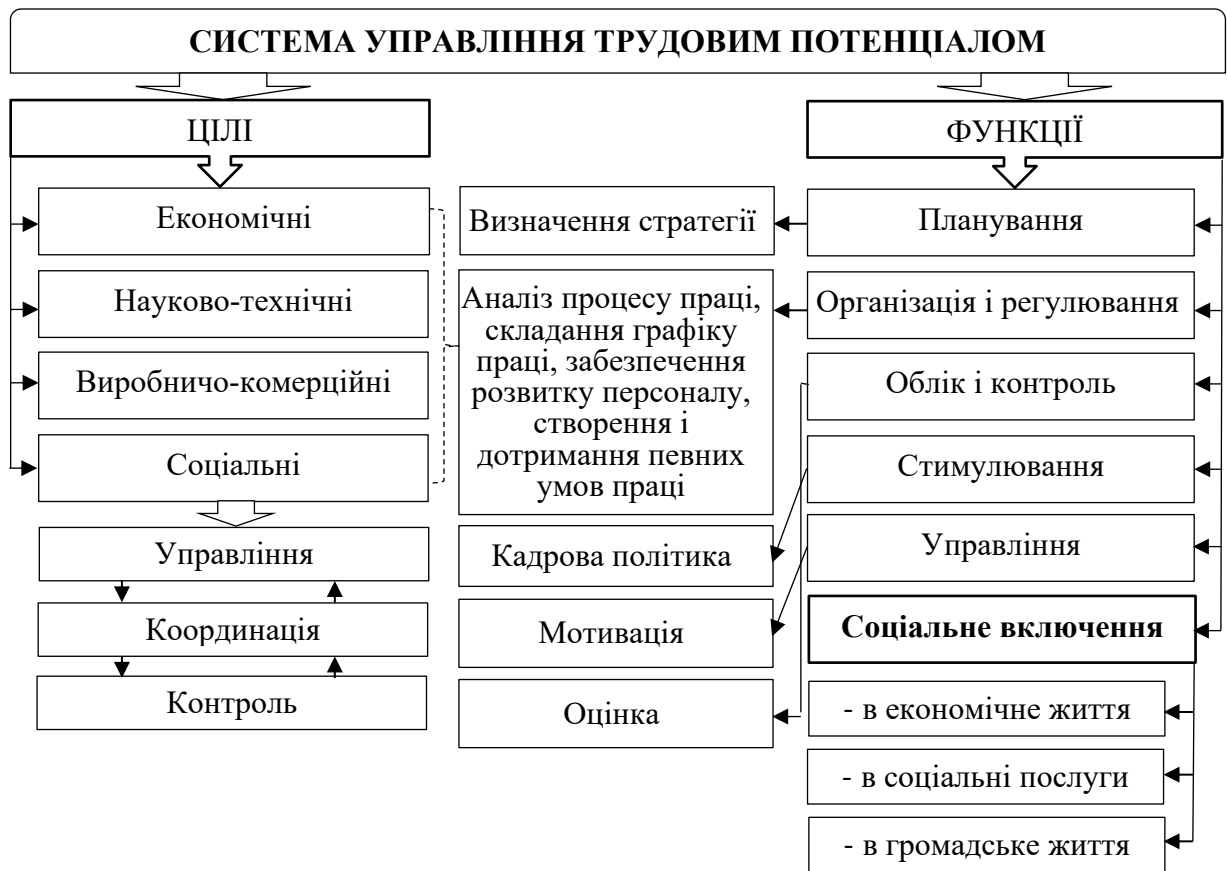


Рис. 2.1. Система управління трудовим потенціалом підприємства [31]

Раціональне управління трудовим потенціалом дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Для досягнення найкращих результатів необхідно здійснювати постійний моніторинг стану системи управління персоналом, своєчасно впроваджувати сучасні методики оцінки та розвитку працівників.

Оцінюючи трудовий потенціал, важливо враховувати його структуру, оскільки різні групи працівників виконують специфічні функції і мають різне значення у процесі досягнення цілей (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура трудового потенціалу товариства [розроблено автором]

Розглянута на рис. 2.2. структура дозволяє оцінити роль кожної групи у загальному потенціалі, виявити дисбаланси чи слабкі ланки та оптимізувати кадрову політику, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Загалом структура трудового потенціалу має бути гнучкою і адаптованою до змін у зовнішньому середовищі. Розглянемо розподіл структури трудового потенціалу досліджуваного товариства (табл. 2.7).

Трудовий потенціал – це сукупна здатність працівників брати участь у виробничій діяльності з урахуванням їхніх психофізіологічних характеристик, професійної підготовки, набутого досвіду та існуючих умов праці. Він завжди є вищим за просту суму індивідуальних потенціалів кожного працівника [31].

**Структура трудового потенціалу товариства за категоріями зайнятих,
2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Стратегічні управлінці	15	6,25	15	6,44	13	6,40	-2	86,7
Науково-технологічний персонал	10	4,17	10	4,29	8	3,94	-2	80,0
Інженерно-технічний персонал	106	44,17	103	44,21	93	45,81	-13	87,7
Виробничі працівники	90	37,50	88	37,77	79	38,92	-11	87,8
Допоміжний персонал	19	7,92	17	7,30	10	4,93	-9	52,6
Разом	240	100,0	233	100,0	203	100,0	-37	x

Аналізуючи структуру товариства за категоріями зайнятих, помічаємо зниження їх загальної чисельності на 37 осіб. Зниження працівників присутнє по всіх досліджуваних категоріях. Найбільшим чином знизилася чисельність інженерно-технічного персоналу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 13 осіб, виробничих працівників на 11 осіб та допоміжного персоналу на 9 осіб.

Дослідимо основні компоненти, які входять до складу трудового потенціалу підприємства (рис. 2.3).

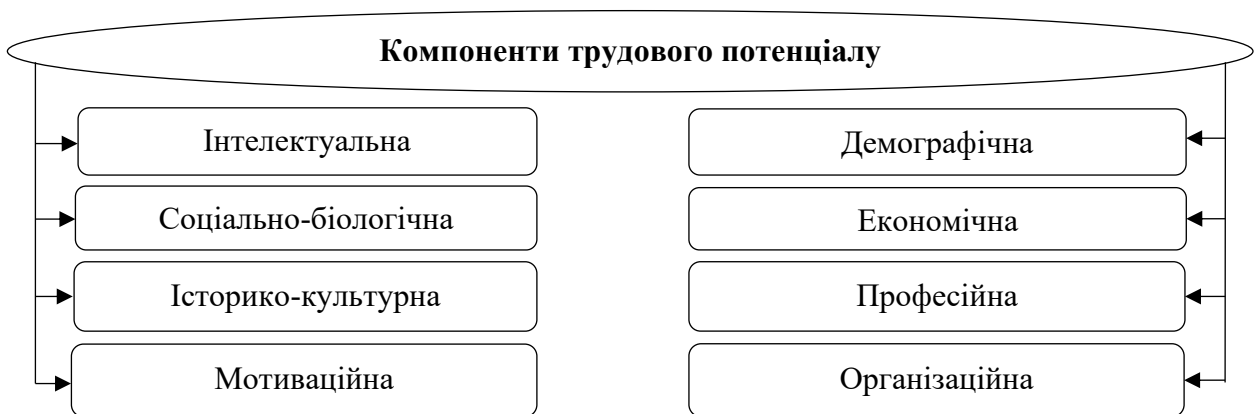


Рис. 2.3. Компоненти трудового потенціалу підприємства [32]

Отже, трудовий потенціал підприємства формується з кількох основних компонентів, кожен із яких відображає певний аспект можливостей персоналу. Ці складові у взаємодії забезпечують ефективність використання трудових ресурсів і визначають реальний потенціал підприємства.

Трудовий потенціал підприємства охоплює здібності, навички, знання та досвід працівників, які сприяють його розвитку й досягненню стратегічних завдань. У динамічних умовах зовнішнього середовища важливість цього потенціалу зростає, оскільки підприємство змушене адаптуватися до нових викликів та змін конкурентного середовища.

Забезпечення сприятливих умов для розвитку трудового потенціалу є необхідною передумовою для ефективної роботи підприємства. Низький рівень підготовки або недостатній розвиток персоналу може стати джерелом серйозних проблем. Розглянемо основні підсистеми, що входять до складу системи трудового потенціалу підприємства (рис. 2.4).

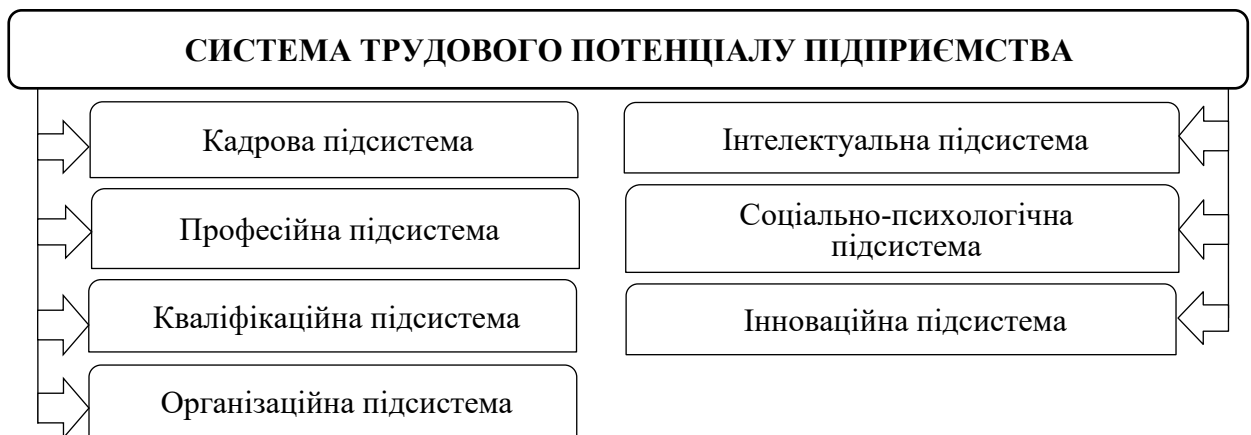


Рис. 2.4. Система трудового потенціалу підприємства та її підсистеми [13]

Розглянуті на рис. 2.4 підсистеми взаємопов'язані і в сукупності формують трудовий потенціал підприємства як складну соціально-економічну систему.

У структурі трудового потенціалу підприємства трудові ресурси відіграють основну роль, оскільки саме вони є носіями знань, навичок, досвіду та здатності до праці. Оцінювання трудового потенціалу починається саме з їх аналізу (табл. 2.8).

**Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства,
2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис.грн	900,50	1445,60	1557,30	656,80	172,94
Коефіцієнт обороту по прийому	0,13	0,06	0,03	-0,10	23,65
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,02	0,03	0,15	0,13	709,36
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,97	0,99	0,98	0,01	101,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,02	0,10	0,087	620,69

Проаналізувавши показники ефективності використання трудових ресурсів товариства, можемо зробити висновок, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла продуктивність персоналу на 656,8 тис. грн (72,94 %). Оскільки у товаристві знизилася загальна чисельність персоналу, що вплинуло на зростання коефіцієнта з вибуття на 0,13 % та зниження коефіцієнта обороту з прийому на -0,10 %. Коефіцієнт використання трудових ресурсів протягом досліджуваних років має стабільну динаміку. Отже, аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів є відправною точкою для подальшого управління трудовим потенціалом, його розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз статевої структури персоналу – це важливий аспект дослідження трудового потенціалу, оскільки він дозволяє оцінити: співвідношення чоловіків і жінок у колективі; відповідність гендерної структури специфіці діяльності підприємства; планування соціальної політики підприємства [8].

Проведемо аналіз та розглянемо графічно динаміку працівників товариства за статтю (рис. 2. 5).

Провівши аналіз статевої структури товариства помічаємо зниження загальної чисельності працівників на 37 осіб. Зокрема чисельність чоловіків

знизилася на 31 особу, а жінок на 6 осіб. Загалом, більшість працівників становлять чоловіки – 70,4 %. Така статевая структура є закономірною та обумовлена специфікою діяльності товариства.

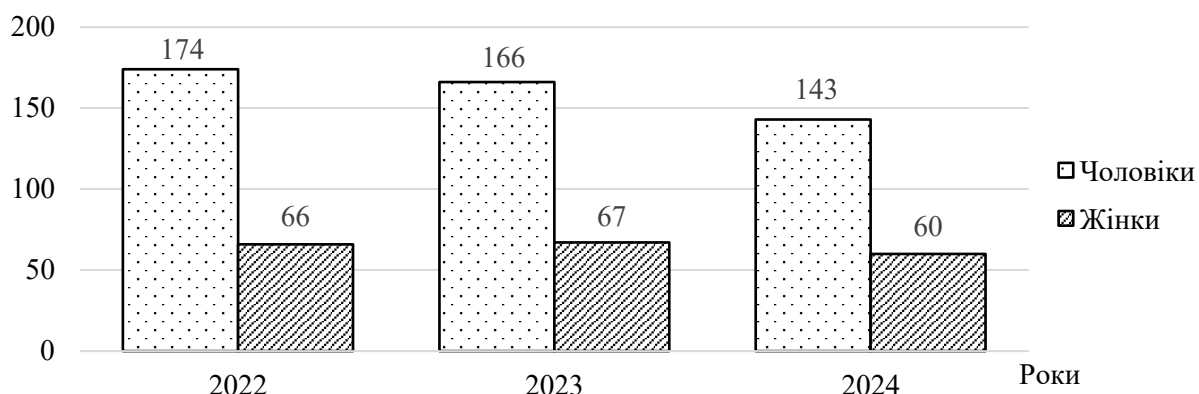


Рис. 2.5. Динаміка працівників товариства за статтю, 2022-2024 рр., осіб [розроблено автором]

Проведемо аналіз та розглянемо графічно динаміку освітньої структури персоналу товариства (рис. 2.6).

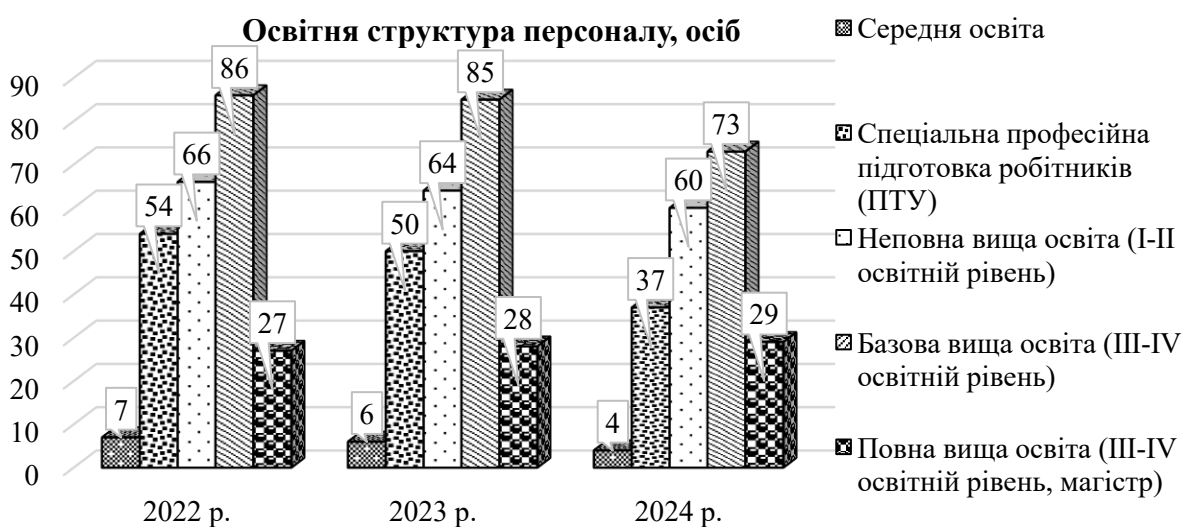


Рис. 2.6. Динаміка освітньої структури персоналу товариства, 2022-2024 рр., осіб

Аналізуючи дані освітньої структури персоналу помічаємо зниження практично по всіх категоріях. Станом на 2024 р. частково зросла чисельність працівників з повною вищою освітою на 1 людину. Загалом у товаристві переважають працівники з базовою вищою та неповною вищою освітою.

Належне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами сприяє зростанню обсягів виробництва та підвищенню його ефективності. Зокрема, рівень забезпеченості кадрами та ефективність їхнього використання безпосередньо впливають на обсяг і своєчасність виконання фізичних робіт, а також на раціональне використання обладнання, машин і механізмів [11]. Тому, управління трудовим потенціалом товариства повинно реалізовуватися за допомогою етапів (рис. 2.7).

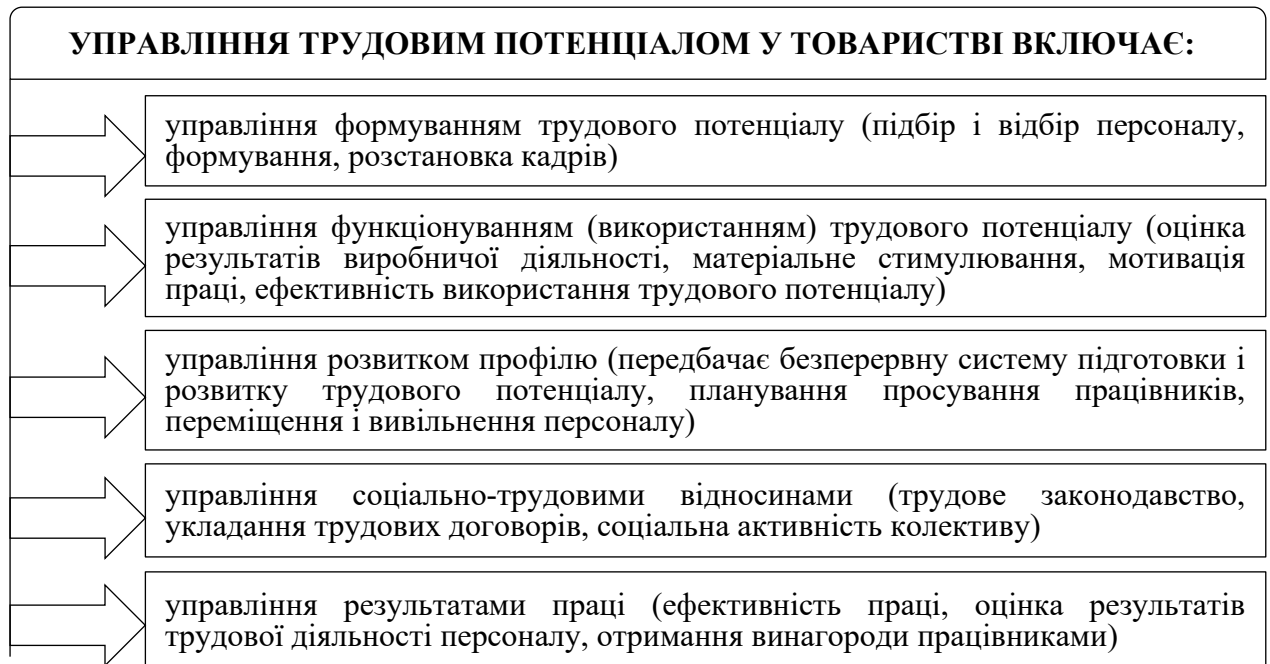


Рис. 2.7. Етапи управління трудовим потенціалом товариства [розроблено автором]

Отже, раціональне використання трудового потенціалу є вирішальним чинником досягнення успіху товариства. Ефективне залучення знань, умінь і здібностей персоналу сприяє зростанню продуктивності, що позитивно впливає на його конкурентоспроможності. Це потребує належної уваги до системи управління персоналом, постійного професійного розвитку працівників, а також створення умов, що стимулюють працю та творчість. Після проведеного аналізу системи управління трудовим потенціалом слід перейти до визначення напрямів її подальшого вдосконалення на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління трудовим потенціалом аграрного підприємства є ключовою складовою його успішної діяльності. Це поняття охоплює ефективне управління персоналом, їх мотивацію, розвиток талантів і професійних навичок. Співробітники мають розглядатися як стратегічний актив підприємства, що потребує дбайливого ставлення, постійного розвитку та стимулювання їх ефективності.

Система управління трудовим потенціалом має бути орієнтованою на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Вона повинна забезпечувати тісний зв'язок між поточними операційними рішеннями та стратегічними планами розвитку. Необхідним елементом такої системи є постійний моніторинг результатів діяльності персоналу та своєчасне коригування управлінських стратегій відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 3.1). Таким чином, удосконалення управління трудовим потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства, сталому розвитку та успішній адаптації до ринкових викликів.

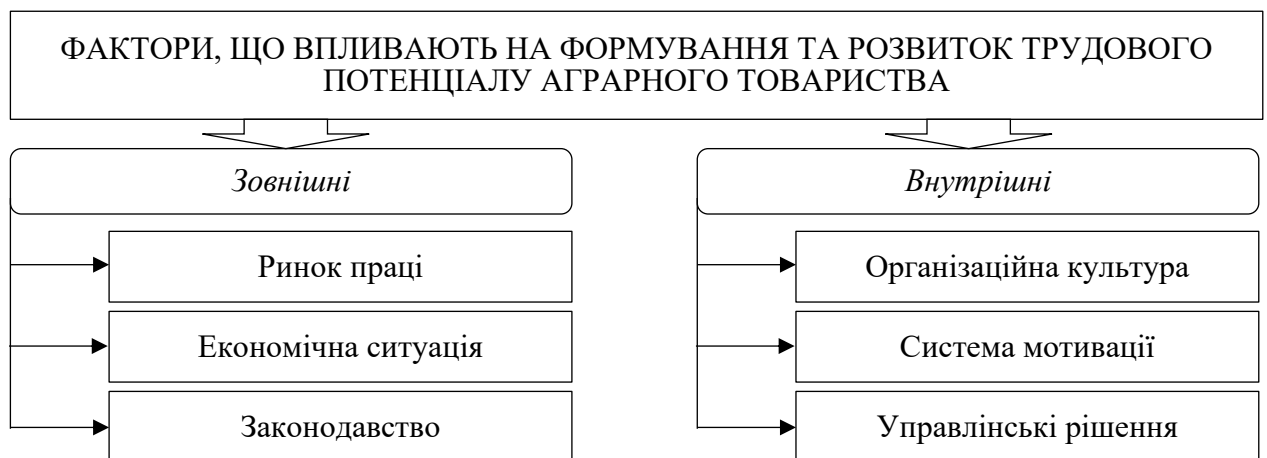


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на формування та розвиток трудового потенціалу аграрного товариства [розроблено автором]

Розглянувши на рис. 3.1. фактори, можемо зробити висновок, що варто зосередитися на удосконаленні трудового потенціалу товариства за допомогою внутрішніх факторів.

Управління трудовим потенціалом товариства є ключовим аспектом забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в аграрному товаристві доцільно реалізовувати рекомендовані на рис. 3.2. напрями удосконалення.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВАРИСТВА	
Підвищення кваліфікації працівників у сфері агротехнологій	Регулярне навчання новітнім технологіям у рослинництві, тваринництві, агроінженерії. Співпраця з аграрними університетами та науковими установами
Удосконалення мотиваційної політики з урахуванням сезонності	Запровадження бонусних систем за продуктивність у сезонні періоди. Гнучкі графіки роботи та додаткові пільги під час пікових навантажень
Розвиток кадрового резерву у специфічних аграрних спеціальностях	Формування груп резерву з механізаторів, агрономів, ветеринарів. Навчання перспективних працівників на сучасних курсах і семінарах
Цифровізація управління персоналом	Використання агро-HR платформ для обліку працівників, планування робіт і оцінки ефективності. Використання GPS та датчиків у польових роботах для аналізу трудових витрат
Оптимізація соціальної інфраструктури на селі	Підтримка житлових програм, облаштування дитячих садочків, медичних пунктів для працівників і їхніх сімей
Створення умов для залучення молоді в аграрний сектор	Проведення ярмарків вакансій, стажувальних програм для студентів аграрних вишів. Розробка програм адаптації молодих працівників
Запровадження системи безперервного розвитку компетенцій	Підготовка працівників до роботи зі смарт-фермерством, дронами, IT-агротехнологіями. Викладання курсів з екологічного землеробства та сталого розвитку

Рис. 3.2. Напрями удосконалення управління трудовим потенціалом аграрного товариства [розроблено автором]

Відображені на рис. 3.2. напрями рекомендовано використовувати комплексно, оскільки при взаємодії один з одним вони зможуть вплинути на

досягнення більш ефективних результатів.

Підвищення кваліфікації працівників у сфері агротехнологій є важливим напрямом розвитку трудового потенціалу аграрного товариства, оскільки агросектор постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій та змін кліматичних умов.

Основними заходами щодо підвищення кваліфікації можуть стати:

- організація спеціалізованих тренінгів і семінарів (проведення регулярних навчальних заходів щодо сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур, догляду за тваринами, точного землеробства);

- співпраця з аграрними навчальними закладами та науковими установами (укладення угод із вищими навчальними закладами та науковими центрами для стажування співробітників і підвищення їхньої кваліфікації);

- вивчення і впровадження сучасних агротехнологій (ознайомлення працівників із новітніми методами обробітку ґрунту, використанням біопрепаратів, системами зрошення, технологіями Smart Farming, управління дронами тощо);

- онлайн-курси і дистанційне навчання (забезпечення доступу до вебінарів, онлайн-платформ та курсів від провідних світових виробників аграрної техніки і технологій);

- підвищення кваліфікації у сфері екологічного землеробства (навчання принципам сталого розвитку, зменшенню впливу аграрного виробництва на навколишнє середовище);

- обмін досвідом та стажування за кордоном (організація навчальних поїздок на провідні аграрні підприємства України та за кордоном для перейняття передового досвіду).

Для досліджуваного товариства ми рекомендуємо платформи та онлайн курси які працівники можуть пройти безкоштовно (чи за рахунок підприємства) не відволікаючись від роботи, чи у вільний від роботи час (табл. 3.1).

Рекомендовані платформи та онлайн курси для розвитку й підвищення кваліфікації працівників товариства

Назва курсу	Сайт
<i>Безкоштовні курси</i>	
Інтенсивний онлайн-курс «Агроінженерія»	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/agroengineering/
Цифрові медіа та маркетингові стратегії	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/digital-media-and-marketing-strategies/
ПРО Краудфандинг. Як громадським діячам і соціальним підприємцям успішно залучати кошти	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/fundraising-crowdfunding-for-social-impact/
Базова психологічна допомога в умовах війни	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/basic-psychological-aid-during-war/
Діалог та медіація: Шлях до порозуміння	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/mediacia-dialog/
Психологія стресу та способи боротьби з ним	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/psychology-of-stress/
Початок роботи з ChatGPT	https://prometheus.org.ua/prometheus-free/intro-to-chatgpt/
<i>Платні курси</i>	
Компенсації та винагороди 2400 грн	https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-rewards/
Навчання та розвиток персоналу 2400 грн	https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-personnel-training/
Team-building: як створити ефективну команду 1950 грн	https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/team-building-effective/
Ефективне управління в агробізнесі	https://laba.ua/lecture/efektivne-upravlinnya-v-agrobiznesi#program
AcademyOcean платформа для навчання та розвитку персоналу	https://academyocean.com/ua/employee-training-and-development

В результаті проходження підвищення кваліфікації працівниками у товаристві зросте продуктивність праці, покращиться якість виробленої продукції, буде можливість оптимізації використання ресурсів (води, добрив, енергії) та зросте рівень інноваційності підприємства.

В аграрному секторі праця має виражену сезонну специфіку (посівна, жнива, підготовка ґрунту тощо), що вимагає особливого підходу до системи мотивації працівників.

Питання мотивації персоналу традиційно займають важливе місце у

дослідженнях вчених-теоретиків і практиків управління. Особливої актуальності вони набули в останні роки, коли ефективність трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Вивчення стимулів і мотивів праці дозволило виділити три основні групи методів мотивації персоналу: примусові (базуються на застосуванні інструментів контролю, санкцій, дисциплінарних заходів), методи винагороди (спираються на використання матеріальних (зарплата, премії, бонуси) і нематеріальних (похвала, визнання, нагороди) стимулів) та солідарні методи (ґрунтуються на принципах взаємоповаги, довіри, об'єднання особистих цілей працівників із стратегічними цілями підприємства) [28].

Розглянемо рекомендовані види стимулювання для працівників товариства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані види стимулювання працівників товариства

МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ	МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ
<i>Гнучка система оплати праці</i> Впровадження підвищених ставок оплати праці у періоди пікового навантаження (жнива, посівна). Надбавки за понаднормову роботу та роботу у вихідні.	<i>Визнання досягнень працівників</i> Публічне нагородження перед колективом (почесні грамоти, відзнаки). Внесення кращих працівників до «Дошки пошани».
<i>Преміювання за результатами сезонних робіт</i> Виплата премій за якісне і вчасне виконання робіт (наприклад, збирання врожаю без втрат). Бонуси за економне використання ресурсів (паливо, добрива, техніка).	<i>Підтримка позитивного психологічного клімату</i> Організація корпоративних заходів після завершення сезону (професійні свята, святкові вечори). Створення середовища співпраці, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди.
<i>Цільові бонусні програми</i> Винагороди за участь у внутрішніх ініціативах (наприклад, за ідеї щодо оптимізації процесів).	<i>Кар'єрне зростання</i> Надання можливості просування по службі за результатами сезонної роботи (наприклад, підвищення до бригадира).
<i>Соціальний пакет</i> Безкоштовне харчування, медичне обслуговування під час сезонних робіт. Організація транспорту для доставки працівників на поля.	<i>Індивідуальні заохочення</i> Подяки в особистих зверненнях керівників підприємства. Надання додаткових днів відпустки за відмінну роботу під час сезону.
<i>Додаткові виплати за складні умови праці</i> Надбавки за роботу в складних погодних умовах або на важкодоступних ділянках.	

Проаналізувавши дані з табл. 3.2, можемо зробити висновок, що ефективне управління трудовим потенціалом передбачає гармонійне використання як матеріальних, так і моральних стимулів, що сприяє формуванню мотиваційного середовища, сприятливого для підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу. Креативний підхід до системи мотивації дозволяє керівнику не тільки залучити талановитих працівників, а й забезпечити їхню довгострокову лояльність до підприємства. Грамотно побудована мотиваційна політика, що поєднує матеріальні та моральні стимули, дозволяє не тільки підвищити ефективність сезонних робіт, а й забезпечити довгострокову лояльність працівників до підприємства.

Важливу роль в оптимізації управління трудовими ресурсами на аграрних підприємствах відіграють сучасні технології. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість і ефективність обліку трудових витрат, особливо в умовах сезонної напруженості.

Одним із інноваційних рішень є використання систем GPS-моніторингу та датчиків під час виконання польових робіт [41]. Завдяки цим технологіям підприємства отримують можливість: відстежувати місцезнаходження працівників і техніки в реальному часі (дозволяє контролювати обсяг виконаних робіт, уникати простоїв та оптимізувати маршрути техніки); аналізувати продуктивність працівників (дані з датчиків дають змогу оцінювати, скільки часу витрачено на конкретні види робіт (наприклад, оранка, посів, збирання врожаю), виявляти «вузькі місця» і впроваджувати заходи щодо їх усунення); оптимізувати розподіл трудових ресурсів (інформація про фактичне навантаження допомагає більш точно планувати зміну працівників і техніки для зменшення втоми та зниження витрат); підвищувати дисципліну та відповідальність працівників (знання про наявність систем моніторингу стимулює працівників до більш відповідальної поведінки); впроваджувати об'єктивну систему нарахування заробітної плати (може здійснюватися на основі фактично виконаних робіт і відпрацьованого часу, що підвищує справедливість і мотивацію персоналу).



Отже, для досліджуваного товариства, ми рекомендуємо придбати 5 комплектів з трекерами та датчиками рівня палива загальною вартістю 55450 грн (рис. 3.3).

GPS моніторинг комплект: трекер BI 820 TREK + датчик рівня палива Ігла-III 1000 + ПЗ + установка

★★★★★ [0 відгуків](#) Артикул: 916

Рекомендуємо
Суперціна

11090.00 грн. ~~12415.00 грн.~~

Купити Купити в 1 клік  

Характеристики




Рис. 3.3. Рекомендований комплект з трекера BI 820 TREK та датчика рівня палива Ігла III 1000

Таким чином, інтеграція GPS-систем і датчиків у систему управління персоналом товариства дозволить зробити облік трудових витрат прозорим, точним та оперативним, що в результаті призведе до підвищення загальної ефективності виробничого процесу.

Важливим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом є оптимізація соціальної інфраструктури на селі. Оскільки на підприємстві працюють працівники які мають дітей дошкільного та шкільного віку, ми пропонуємо підприємству закупити та встановити дитячі майданчики (рис. 3.4).

Купівля та встановлення сучасних дитячих майданчиків для дітей співробітників товариства сприятиме: підвищенню рівня соціальної захищеності працівників; формуванню позитивного іміджу товариства як відповідального роботодавця; створенню комфортного соціального середовища, що сприяє закріпленню кадрів у товаристві; покращенню якості життя працівників та їх сімей у сільській місцевості; підвищенню мотивації співробітників та їхньої лояльності до товариства.



35375 грн



31125 грн

Рис. 3.4. Рекомендовані дитячі майданчики для покращення соціальної інфраструктури на селі [16, 17]

Таким чином, інвестиції у розвиток соціальної інфраструктури стають важливим інструментом не лише покращення умов праці, але й підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства в цілому.

Важливою складовою управління розвитком трудового потенціалу підприємства є створення умов для залучення молоді в аграрний сектор шляхом партнерства з освітніми установами. Досліджуване товариство працює над даним напрямом та бере до себе на проходження практик здобувачів університету, що позитивно впливає й на студентів, які отримують нові практичні знання, та працівників товариства які мають змогу не лише навчати а й обмінюватися креативними ідеями.

Запропоновані заходи щодо удосконалення управління трудовим потенціалом здатні забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності персоналу та загальну ефективність діяльності товариства.

Отже, управління трудовим потенціалом є не лише завданням кадрової служби, а й важливим елементом загальної стратегії розвитку підприємства, що вимагає постійної уваги, інноваційних підходів та орієнтації на довгострокові результати.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз ефективності управління трудовим потенціалом підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Значно зросла кількість основних засобів у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 39792 тис. грн (1,5 рази). Позитивним є зростання коефіцієнта придатності основних засобів на 0,18 %, що вказує на оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства, та закупівлю нової техніки. Зросла вартість оборотного капіталу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 44931 тис. грн (8,66 %). Варто відмітити зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18 % та зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на -13,01 %.

2. Власний капітал зріс на 97545,5 тис. грн (48,86 %), довгострокові зобов'язання залишилися без змін, поточні зобов'язання знизилися на 11121 тис. грн (3,21 %). Отже, раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє аграрному підприємству бути гнучким, конкурентоспроможним і стійким до ризиків.

3. Досліджуючи динаміку витрат товариства помічаємо зниження чисельності на 44921 тис. грн (14,74 %). В розрізі категорій: зростання спостерігаємо матеріальних витрат, на оплату праці, відрахування соціальних заходів та амортизації, зниження – інших операційних витрат.

4. Зросли показників виробництва валової продукції та виручки від реалізації продукції. Негативним показником є зниження чистого прибутку товариства на 15105 тис. грн (80,06 %). Також помічаємо зниження показника рентабельності значення якого у 2024 р. становить 127,49 %, що на 7,97 % менше порівняно з 2022 р.

5. Аналізуючи структуру товариства за категоріями зайнятих, помічаємо зниження їх загальної чисельності на 37 осіб. Зниження працівників присутнє по всіх досліджуваних категоріях. Найбільшим чином знизилася чисельність інженерно-технічного персоналу у 2024 р. порівняно з

2022 р. на 13 осіб, виробничих працівників на 11 осіб та допоміжного персоналу на 9 осіб.

6. У 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла продуктивність персоналу на 656,8 тис. грн (72,94 %). Оскільки у товаристві знизилася загальна чисельність персоналу, що вплинуло на зростання коефіцієнта з вибуття на 0,13 % та зниження коефіцієнта обороту з прийому на -0,10 %. Коефіцієнт використання трудових ресурсів протягом досліджуваних років має стабільну динаміку.

7. Чисельність чоловіків знизилася на 31 особу, а жінок на 6 осіб. Загалом, більшість працівників становлять чоловіки – 70,4 %. Така статева структура є закономірною та обумовлена специфікою діяльності товариства.

8. Аналізуючи дані освітньої структури персоналу помічаємо зниження практично по всіх категоріях. Станом на 2024 р. частково зросла чисельність працівників з повною вищою освітою на 1 людину. Загалом у товаристві переважають працівники з базовою вищою та неповною вищою освітою.

Проведений аналіз ефективності управління трудовим потенціалом дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Запропоновані напрями удосконалення управління трудовим потенціалом товариства серед яких: підвищення кваліфікації працівників у сфері агротехнологій, удосконалення мотиваційної політики з урахуванням сезонності, розвиток кадрового резерву у специфічних аграрних спеціальностях, цифровізація управління персоналом, оптимізація соціальної інфраструктури на селі, створення умов для залучення молоді в аграрний сектор, запровадження системи безперервного розвитку компетенцій.

2. Для досліджуваного товариства ми рекомендуємо платформи Prometheus та онлайн курси які працівники можуть пройти безкоштовно (чи за рахунок підприємства) не відволікаючись від роботи, чи у вільний від роботи час. В результаті проходження підвищення кваліфікації працівниками у товаристві зросте продуктивність праці, покращиться якість виробленої продукції, буде можливість оптимізації використання ресурсів (води, добрив,

енергії) та зросте рівень інноваційності підприємства.

3. Рекомендовані види стимулювання працівників. До матеріальних стимулів належать: гнучка система оплати праці, преміювання за результатами сезонних робіт, цільові бонусні програми, соціальний пакет, додаткові виплати за складні умови праці. До моральних стимулів належать: визнання досягнень працівників, Підтримка позитивного психологічного клімату, кар'єрне зростання та індивідуальні заохочення.

4. В оптимізації управління трудовими ресурсами важливу роль відіграють сучасні технології. Тому ми рекомендуємо придбати 5 комплектів з трекерами та датчиками рівня палива загальною вартістю 55450 грн, що дозволить зробити облік трудових витрат прозорим, точним та оперативним, що в результаті призведе до підвищення загальної ефективності виробничого процесу.

5. Важливим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом є оптимізація соціальної інфраструктури на селі. Оскільки у товаристві працюють працівники які мають дітей дошкільного та шкільного віку, ми пропонуємо підприємству закупити та встановити дитячі майданчики.

6. Складовою управління розвитком трудового потенціалу підприємства є створення умов для залучення молоді в аграрний сектор шляхом партнерства з освітніми установами. Досліджуване товариство працює над даним напрямом та бере до себе на проходження практик здобувачів університету, що позитивно впливає й на студентів, які отримують нові практичні знання, та працівників товариства які мають змогу не лише навчати а й обмінюватися креативними ідеями.