
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Стефанишин О. Б.

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-588-4-22>

ВСТУП

Розвиток підприємств, незалежно від форми власності та організаційно-правової структури, в умовах економічної кризи значною мірою залежить не лише від наявності матеріально-технічної бази, а й від людського ресурсу. Рівень кваліфікації та професіоналізму співробітників, починаючи від керівників і закінчуючи рядовими працівниками, які безпосередньо виконують виробничі завдання, має вирішальний вплив на реалізацію стратегії, виконання оперативних завдань, а також на формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та розвиток підприємства.

Цей аспект є ключовим для ефективного функціонування підприємства в умовах кризи, адже саме людський ресурс здатен забезпечити гнучкість та адаптацію до змінюваних умов. Проблематика, яку слід розглянути, полягає у необхідності формування та управління ефективним кадровим потенціалом, що здатен впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому питання кадрових ресурсів стає надзвичайно важливим, і його вивчення допоможе з'ясувати, як удосконалення кадрової політики може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Важливим є кожен працівник, його здатність незалежно від посади, ефективно виконувати свою роботу в умовах обмеженої інформації, ресурсів і часу, а також проявляти ініціативу й адаптуватися до змінюваних умов. Керівники, зокрема, повинні мати вміння приймати оперативні рішення та діяти в стресових ситуаціях. Водночас, важливо враховувати можливості зовнішнього середовища, сильні сторони підприємства та стратегічні цілі. Тому успішне управління підприємством в умовах кризи вимагає правильно сформованого кадрового потенціалу на всіх рівнях, що є ключовим елементом ефективної системи управління людськими ресурсами.

Дослідженню ролі, значення та проблем кадрового потенціалу підприємства присвячено доволі численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців та дослідників, наприклад: В. Безсмертної, Л. Беззубко, О. Грішньої, В. Гриньової, Г. Писаревської, К. Козак, Є. Коломойця, Л. Шимановської-Діанич та інших.

Незважаючи на численні наукові дослідження, на сьогодні немає єдиного визначення поняття «кадровий потенціал», його складових та методології аналізу. Скоріш за все, це виправдано, адже це поняття є багатограним і вимагає врахування не лише об'єктивних факторів, таких як кваліфікація, досвід працівників і матеріальні ресурси, але й суб'єктивних чинників. Серед останніх можна виділити особистісні характеристики працівників, їх мотивацію, культурні особливості колективу, а також взаємодію в команді. Саме ці фактори можуть значною мірою впливати на ефективність роботи підприємства, оскільки вони визначають, як співробітники адаптуються до змінюваних умов і долають кризові ситуації.

Тому розвиток кадрового потенціалу є процесом, який потребує комплексного підходу та врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що формують людські ресурси на всіх рівнях організації.

Мета даного дослідження полягає у дослідженні формування ефективної стратегії кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області в рамках системи управління людськими ресурсами.

В цілях реалізації мети було поставлено ряд завдань:

- з'ясувати сутність категорій «кадри», «кадровий потенціал», «людські ресурси»;
- проаналізувати чинники, які впливають на кадровий потенціал загалом та у сільському господарстві зокрема;
- здійснити оцінку сучасного стану забезпечення кадрового потенціалу сільських господарств та виявлення основних проблем і тенденцій у його формуванні;
- вдосконалити методичні аспекти оцінки та аналізу кадрового потенціалу (переважно з врахуванням зовнішніх факторів в даному дослідженні);
- наміти подальші перспективи дослідження даного питання та рекомендації щодо поліпшення формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств (організацій) Львівської області.

1. Теоретичні засади формування та управління кадровим потенціалом

Людські ресурси поняття широкі, яке відображає основне багатство кожного суспільства, добробут якого стає можливим завдяки створенню

умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Поняття «людські ресурси» є більш об'ємним, ніж «трудові ресурси» та «персонал», оскільки включає соціокультурні характеристики та особистісно-психологічні особливості людей. На відміну від усіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних тощо), специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- люди оснащені інтелектом, тому їх реакція на зовнішні впливи (контроль) емоційна, а не механічна;
- процеси взаємодії суб'єкта управління та людей є двосторонніми;
- завдяки своєму інтелекту люди здатні постійно вдосконалюватися і розвиватися, що є найважливішим і довгостроковим джерелом підвищення ефективності будь-якого суспільства чи окремої організації;
- люди свідомо обирають певний вид діяльності (виробничу чи невиробничу, розумову чи фізичну), ставлять перед собою певні цілі.

Психофізичні та інтелектуальні якості людини які необхідні для виконання певної корисної діяльності, залежать в основному від віку людини. І саме вони є тими критеріями які з усього населення країни дозволяють виокреми ту частину яку ми називаємо трудові ресурси.

Трудові ресурси представляють собою працездатну частину населення країни, яка завдяки своїм психофізіологічним та інтелектуальним якостям здатна виробляти матеріальні блага чи послуги. До трудових ресурсів належать як зайняті в економіці, так і не зайняті, але які здатні до праці.

Трудові ресурси формують базу для наступних категорій у сфері праці та соціально-трудова відносин.

Так на рівні конкретного підприємства такою категорією є персонал або кадри. Коли об'єктом дослідження є галузь, то оперують поняттями зайняте населення, наймані працівники, робоча сила (наприклад, коли йдеться про мобільність), населення у складі робочої сили, кількість штатних працівників, кількість найманих працівників і т. д.

Для того, щоб здійснювати управління людськими ресурсами на підприємстві слід забезпечити його відтворення, розвиток та використання в рамках підприємства.

Використання забезпечується управління кадрами, яке часто пов'язане з операційними і адміністративними функціями, такими як набір працівників на вакантні посади, організація оплати праці, ведення кадрової документації, облік робочого часу тощо. Це може вважатися більш поточним і короткостроковим управлінським процесом, який забезпечує нормальне функціонування підприємства, але не передбачає глибокої уваги до розвитку чи потенціалу працівників.

«Кадровий потенціал підприємства можливо розглядати як кількісну та якісну характеристику персоналу, його існуючі та потенційні сильні сторони та можливості, які пов'язані з реалізацією його посадових функціональних обов'язків і повноважень, та впливають на досягнення мети і цілей стратегічного розвитку підприємства»¹.

Управління кадровим потенціалом є більш широким поняттям, оскільки воно стосується не лише управління «кадрами» (конкретними працівниками), а й розвитку їхнього потенціалу і передбачає вивчення таких аспектів, як схильності працівників, ініціатива, креативність, а також можливості для кар'єрного росту та розвитку їхніх навичок. Тому управління кадровим потенціалом має включати навчання, перекваліфікацію, підготовку до інших посад або розширення функцій, з урахуванням можливостей і потенціалу кожного працівника. Тобто управління кадровим потенціалом має більше на увазі роботу з розвитку потенціалу працівників та підготовки їх до більш складних завдань і кар'єрного росту. І пов'язане розвитком їх здібностей і для досягнення високих результатів для максимізації ефективності їх внеску в організацію в майбутньому. Управління кадровим потенціалом є більш широким поняттям, ніж управління кадрами, і має певну близькість до управління людськими ресурсами, оскільки фокусується на можливостях і розвитку працівників. Вважаємо, що управління кадровим потенціалом є перехідним етапом між більш оперативним управлінням кадрами і стратегічним управлінням людськими ресурсами (HRM). Воно спрямоване на інтеграцію короткострокових цілей з довгостроковою стратегією розвитку працівників і організації.

Управління людськими ресурсами (HRM) охоплює більш широкий стратегічний підхід до управління персоналом на всіх етапах – від підбору до розвитку, мотивації та адаптації працівників до змін у бізнес-середовищі. Воно включає створення стратегії розвитку людського капіталу на довгострокову перспективу, покращення організаційної культури, інвестиції в навчання та розвиток, а також розвиток лідерських якостей серед працівників.

Для потреб управління необхідна комплексна інформація зовнішнього та внутрішнього змісту.

До зовнішніх факторів, що впливають на управління кадровим потенціалом і мають великий вплив на ефективність кадрової стратегії підприємства, віднесемо економічні, технологічні, соціокультурні зміни

¹ Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л., Дмитренко В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 532-534 URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32983/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-533-535.pdf

та міграцію в країні та регіоні. Окрім цього важливим є врахування стану та тенденцій ринку праці (в країні, регіоні, в галузі), розвитку освітніх закладів, що готують відповідних спеціалістів та перспектив галузі, важливо враховувати також конкуренцію та партнерство з іншими підприємствами. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам формувати гнучкі стратегії управління персоналом, орієнтуючись на довгострокові цілі та вимоги зовнішнього середовища.

Аналіз кадрового потенціалу в рамках внутрішнього середовища підприємства повинен включати комплексний підхід, який охоплює оцінку кваліфікації, мотивації, досвіду працівників тощо.

2. Аналіз кадрового потенціалу сільськогосподарського сектору Львівської області: динаміка зайнятості, оплати праці, гендерні аспекти та економічні виклики

Зважаючи на те, що зовнішні фактори, такі як економічні, технологічні та соціокультурні зміни, а також міграційні процеси, можуть впливати на кадрові стратегії підприємств, важливо також звернути увагу на конкретні дані, які відображають реальний стан кадрового потенціалу на місцевому рівні. Для кращого розуміння цього, проаналізуємо динаміку показників зайнятого населення у сільській місцевості Львівської області, що дасть змогу оцінити наявний кадровий потенціал у регіоні та визначити основні тенденції (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників зайнятого населення у сільській місцевості Львівської області²

Показник	Період, роки				
	2015	2018	2019	2020	2021
Зайняте населення (у віці 15-70 р.) всього по області (тис. ос.)	1042,0	1061,2	1075,2	1038,9	1028,7
Зайняте населення (у віці 15-70 р.) у сільській місцевості (тис. ос.)	--	--	388,5	371,0	364,9
Рівень зайнятості (від 15 до 70 рр.) у сільській місцевості,%	52,1	53,4	54,3	52,0	51,4

Сільське господарство залишається одним з основних секторів зайнятості у сільській місцевості, хоча в загальному спостерігається незначне зниження рівня зайнятості в цьому секторі.

² Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

Після 2019 року, коли кількість зайнятого населення в області досягла 1075,2 тисяч осіб спостерігається зниження показника, що може свідчити про певні економічні труднощі або зміни в структурі зайнятості. Зайняте населення в сільській місцевості показує сильніше зниження у порівнянні з загальними тенденціями по області. Це вказує на зменшення трудових ресурсів у сільському господарстві, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як міграція населення в міста, виведення земель з обробітку або технічне удосконалення аграрних підприємств, що потребує меншої кількості робочої сили. Оскільки у 2019 році ще не почалась повномасштабна війна, то, ймовірно за все, саме пандемія COVID-19, яка почалася в кінці 2019 року, справила значний вплив на тенденції на ринку праці та привела до зниження показників зайнятого населення, особливо у сільській місцевості, через вплив на економіку, міграційні процеси та зміну умов праці, а також адаптації до нових економічних умов, викликаних пандемією.

Аналіз динаміки середньооблікової кількості штатних працівників у сільському господарстві дозволяє створити більш детальну картину кадрового потенціалу підприємств галузі і регіону в цілому. Оскільки дає змогу оцінити ефективність управління персоналом, виявити тенденції в потребах у робочій силі, а також визначити галузеві проблеми та можливості для розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Середньооблікова кількість штатних працівників
за видами економічної діяльності³**

	Період, роки				Темп змін, %	
	2018	2019	2020	2021	2021 р. від 2018 р.	2021 р. від 2020 р.
Львівська область (всього) (ос.)	474 083	471 596	470 747	447 445	-5,6	-4,9
Сільське, лісове та рибне господарство (ос.)	11 279	10 571	10 861	9 974	-11,6	-8,2

Загальна середньооблікова кількість працівників в Львівській області показує зниження на 5,6% з 2018 по 2021 рік. Це свідчить про певні проблеми на ринку праці, зокрема, в результаті змін в економічній ситуації, ймовірно, через пандемію COVID-19 та економічні труднощі. У сільському господарстві цей спад є значно більш виразним. З 2018 по

³ Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

2021 рік чисельність працівників зменшилася на 11,6%, що вказує на серйозні проблеми в кадровому забезпеченні галузі. Порівняно з 2020 роком зменшення складає 8,2%, що може свідчити про негативні тенденції в результаті адаптації підприємств до нових умов, таких як обмеження через пандемію та проблеми з попитом на робочу силу.

Зниження середньооблікової кількості працівників у сільському господарстві Львівської області в період 2018-2021 років вказує на існування проблем у формуванні та утриманні трудового потенціалу в галузі. Це потребує активного впровадження заходів щодо адаптації трудових ресурсів до нових технологічних вимог, підвищення кваліфікації працівників та залучення нових кадрів, зокрема молоді.

Аналіз статистичних даних щодо зайнятості серед сільського населення в розрізі чоловіків та жінок показує, що у Львівській області значна гендерна диспропорція в структурі працівників: чоловіки становлять переважну більшість серед зайнятих у сільському господарстві, в той час як жінки складають лише невелику частину (менше 30%)⁴.

Проте, з огляду на розвиток цифровізації та технологізації сільського господарства, можна спостерігати зміни в характері робочої сили, зокрема у зменшенні фізичних навантажень. Завдяки високотехнологічному обладнанню, такому як дрони, нові комбайни та інші сучасні технології, жінки можуть успішно виконувати завдання в таких умовах, де раніше потребувалась важка фізична праця. Це створює нові можливості для залучення жінок у сільське господарство, зокрема на високотехнологічні робочі місця.

Однак, на малих підприємствах та фермерських господарствах, де переважає стара техніка або широко застосовується важка фізична праця, такі можливості поки що обмежені. В таких умовах залучення жінок до роботи може бути складнішим, оскільки фізичні навантаження є значними.

Отже, для досягнення гендерної рівності в сільському господарстві необхідно сприяти модернізації технічної бази на сільськогосподарських підприємствах і створенню умов для залучення жінок, зокрема, на високотехнологічні позиції, де фізичні вимоги зменшуються, а потенціал для зайнятості розширюється.

«Ринок праці у Львівській області характеризується значним дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили, що зумовлено рівнем професійної кваліфікації працівників»⁵. Згідно з даними

⁴ Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

⁵ Стефанишин О. Б., Гриньків С. М. Деякі аспекти управління залученням людських ресурсів сільгосп підприємств в умовах цифровізації. Економіка та підприємництво в

Львівського обласного центру зайнятості, станом на 1 січня 2022 року в області було зареєстровано 28,2 тис. безробітних, серед яких переважають особи з вищою освітою – 58% від загальної кількості зареєстрованих безробітних, тоді як осіб із професійною освітою було лише 33%⁶. Кількість вакансій, поданих роботодавцями до обласної служби зайнятості на цю дату, становила 3,2 тис., що означає, що на одне робоче місце претендували в середньому дев'ять осіб.

Це свідчить про суттєву розбіжність між рівнем освіти безробітних та реальними потребами ринку праці, на якому вакансії здебільшого стосуються робітничих професій.

У розподілі зайнятого населення за видами економічної діяльності у Львівській області у 2021 році сільське господарство посідає друге місце після торгівлі: 17% зайнятих працюють в аграрному секторі⁷. Це підкреслює важливу роль сільського господарства в економіці регіону. Аграрна галузь потребує різноманітних фахівців – від робітників до висококваліфікованих спеціалістів. «Зокрема, в області спостерігається значний попит на такі професії, як фермери, робітники сільського господарства, водії вантажних автомобілів, трактористи, агрономи та тваринники»⁸. Це може бути пов'язано з розвитком логістики та продовольчих систем.

Попит на кваліфікованих робітників також підтверджується статистикою, згідно з якою 40% від усіх вакансій на ринку праці Львівщини стосуються саме робітничих професій. Окрім того, «16% вакансій – це працівники з обслуговування та експлуатації обладнання, а 10% стосуються інженерів та інспекторів. Менше 7% – вакансії для менеджерів»⁹.

Особливо актуальним є розвиток агротехнологій, які стимулюють потребу у спеціалістах, здатних впроваджувати інноваційні рішення, зокрема Інтернет речей (IoT), що підвищує точність і ефективність ведення сільського господарства та сприяє зростанню ринку IoT-рішень в агробізнесі. Зараз аграрний сектор потребує фахівців, які можуть працювати з новітніми технологіями для автоматизації та оптимізації виробничих процесів. «Водночас великим залишається попит на

умовах сучасних викликів : матеріали доп. II Всеукраїнської наук.-практ. конф. (01 лют. 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С. 315-319. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/15623/3/EPUSV_2024_540.pdf

⁶ Державна служба зайнятості. Львівський обласний центр зайнятості. URL: lviv.dcz.gov.ua

⁷ Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

⁸ Державна служба зайнятості. Львівський обласний центр зайнятості. URL: lviv.dcz.gov.ua

⁹ Державна служба зайнятості. Львівський обласний центр зайнятості. URL: lviv.dcz.gov.ua

представників найпростіших професій: прибиральників, підсобних робітників, вантажників, двірників»¹⁰.

Таким чином, у Львівській області спостерігається значна невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці, що вимагає адаптації професійно-технічної освіти до реальних потреб галузей, зокрема сільського господарства. Це потребує тіснішої співпраці між навчальними закладами та роботодавцями для кращої відповідності підготовки кадрів вимогам сучасного ринку праці.

Подолання цього структурного дисбалансу на регіональному ринку праці є пріоритетним завданням. Вирішення проблеми можливе завдяки збільшенню кількості випускників професійно-технічних навчальних закладів, покращенню якості їхньої підготовки, а також активній взаємодії навчальних закладів із роботодавцями. Останнє сприятиме підготовці персоналу відповідно до коротко- та середньострокових потреб ринку праці.

Скоріше за все, така невідповідність сформувалась через невідповідність кваліфікації випускників професійних (професійно-технічних) навчальних закладів для потреб роботодавців. Серед причин розбіжності професійно-технічної освіти та викликів ринку праці можна визначити:

- відсутність навчальних програм, які б відповідали потребам роботодавців, а також неузгодженість діючих навчальних програм щодо технологічних процесів на підприємствах;
- застаріла матеріально-технічна база закладів професійно-технічної освіти, що не відповідає сучасним вимогам;
- практична підготовка студентів має формальний характер;
- нерозвиненість платформ (хабів), які сприяють взаємодії між навчальними закладами, роботодавцями, студентами та учнівською молоддю;
- відсутність кваліфікованих педагогічних кадрів зі знаннями та практичними навичками роботи з сучасним обладнанням;
- непопулярність професійно-технічної освіти через існуючі стереотипи щодо її низького рівня престижу;
- низька оплата праці працівників навчальних закладів.

Внаслідок прогалин у функціонуванні закладів професійно-технічної освіти у них немає фахівців, які вміють працювати з інноваційним технологічним обладнанням і передовими технологіями та які володіють сучасними навичками комунікації, професійними та м'якими навичками (скілами).

¹⁰ Топ вакансій: які професії найбільш затребувані на Львівщині. URL: https://lviv.media/lvivshchyna/89092-vakansiyi/?utm_source=chatgpt.com

Важливим в плані аналізу кадрового потенціалу є аналіз даних про рівень заробітних плат та умов праці, що може допомогти оцінити привабливість сільськогосподарського сектора для працівників, а дані по динаміці заробітної плати, особливо на рівні робітничих спеціальностей, дасть зрозуміти, чи є стимул для залучення нових кадрів або підвищення кваліфікації існуючих.

Проведемо частковий такий аналіз. Слід взяти до уваги, що через війну багато статистичних даних не оприлюднюється та не поновлюється. Тому, для подальших періодів, її слід замовляти спеціально.

Одним із найважливіших мотиваторів збільшення ефективного використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах є оплата праці (табл. 3).

Таблиця 3

**Показники середньомісячної заробітної плати (номінальної)
за видами економічної діяльності¹¹ (у середньому на одного
штатного працівника, гривень)**

Показник	Період, роки					
	2013	2017	2018	2019	2020	2021
Усього по галузях економіки	2789	6391	8001	9271	10289	12530
Сільське, лісове, рибне господарство	2421	8244	10184	9552	9296	14032
Відношення рівня заробітної плати у сільському господарстві до рівня по економіці загалом, %	86,8	129	127,3	103,0	90,3	112

Середньомісячна заробітна плата штатного працівника у сільському господарстві у 2017-2019 рр. була вищою, ніж середня по усіх галузях, у 2020 році – 9 296 грн, що на 9,7% менше від середнього рівня в економіці області, але у 2021 році знову вища на 12%.

У 2020 році порівняно з 2019 роком середня заробітна плата в області по усіх галузях зросла на 11,1%, а у сільському господарстві вона навпаки зменшилась на 2,7%.

У 2021 році порівняно із 2020 роком середньомісячна заробітна плата по усіх галузях в області зросла на 21,8%, а у сільському господарстві на 50,9% (вважаємо, що вагомим чинником було зменшення середньооблікової кількості штатних працівників у цьому році).

У 2017 та 2018 рр. середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві була вищою, ніж у промисловості. Проте вже у 2019-2020 рр. вона менша рівня середньомісячної у промисловості, а у

¹¹ Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

2021 році з показником 14 032 грн на одного штатного працівника – вища на 851 грн, ніж у промисловості (13 181 грн). І постійно вища за аналогічний показник у будівництві та торгівлі.

Проте, промисловість в області розвинута не надто добре і показники по середній заробітній платі в промисловості значно менші за аналогічні по Україні.

Крім того, маємо вважати, що показники середньомісячної заробітної плати вказуються номінальні, а реальні – значно менші, враховуючи інфляцію.

Заробітна плата перестала відповідати своїм базовим функціям: стимулюючій та відтворюючій. Відповідно частина працівників сільгоспідприємств, що приймають участь у виробництві суспільного продукту не можуть вирішувати власні соціальні проблеми, створити необхідні умови для життя собі та своїй родині залишають таку працю на користь розвитку свого власного господарства або мігрують із сільської місцевості.

Можливими напрямками вирішення даних проблем можуть бути, наприклад, державна підтримка, розвиток технологій у сільському господарстві для зниження ручної праці, створення додаткових стимулів для робітників. До останніх відносимо як матеріальні, наприклад: впровадження гнучкої системи оплати, що враховує продуктивність працівника, премії та бонуси за виконання або перевиконання планів; стабільна система індексації зарплат, що би враховувала інфляцію та сезонність у виплатах; компенсація житла та пільгове кредитування та інше. А також не менш важливе мають значення нематеріальні стимули, наприклад: курси підвищення кваліфікації та навчання новим технологіям; забезпечення страхування здоров'я та пенсійних програм; покращення умов праці; будівництво або підтримка роботи дитячих садків та шкіл у сільських районах, щоб працівникам було зручніше залишатися в регіоні, доступ до медичних закладів та страхування; моральні стимули та впровадження корпоративної культури. Головне – зробити роботу в сільському господарстві більш привабливою, як за рахунок зарплати, для задоволення базових потреб, так і через кращі умови праці, соціальні гарантії та можливості для розвитку.

Старіння населення та міграція кваліфікованих кадрів за кордон призведе в найближче десятиліття до перевищення попиту над пропозицією робочої сили на внутрішньому ринку праці. Це може бути особливо гостро відчутно у традиційному секторі української економіки – сільському господарстві. Сільське господарство давно перестало бути сферою, де основною працею є фізична праця. Сьогодні це технологічна галузь, яка потребує ІТ-фахівців, інженерів з обробки даних, фінансистів

та інших працівників. Але найняти такий персонал агрохолдингам вкрай складно, насамперед через застарілі уявлення про цю сферу.

Сільське господарство має імідж ніші, в якій переважно використовується ручна праця, а найдосконалішим технічним пристроєм є трактор чи комбайн часів СРСР. Основною причиною цього є низька поінформованість населення про галузь. Сьогодні, обговорюючи тему сільського господарства, люди все частіше керуються не реальними даними, а стереотипами, які формувалися поколіннями.

Галузь зіткнулася з нестачею персоналу з 1990-х років, коли на тлі економічної нестабільності доходи домогосподарств різко впали. У 2000-х роках, в умовах активної урбанізації, сільська інфраструктура швидко застаріла. Все більше і більше людей особливо молоді залишали села і мігрували у великі міста, а дефіцит посилювався. За останні роки галузь стала більш технологічно просунутою, а кількість робочих місць для білих комірців зросла. Але дефіцит залишився.

Активна технологізація сільського господарства почалася в середині 2010-х років, тоді агрокомпанії активно замінювали застарілу радянську інфраструктуру та обладнання на більш сучасні. Його створювали власними силами або закуповували в інших країнах. До 2022 року частка імпоротної техніки в АПК склала близько 50% від загального обсягу техніки. Зараз основна увага в розвитку сільського господарства спрямована на підвищення ефективності польових робіт, зниження витрат, дбайливе ставлення до навколишнього середовища та збереження максимуму поживних речовин у посівах.

Наприклад, сучасні комбайни оснащені вбудованим GPS (системою позиціонування), кількома робочими моніторами та автопілотом з комп'ютерним зором. GPS і автопілот виконують дві важливі функції. По-перше, вони дозволяють забезпечити безпеку при роботі в полі. Навіть в умовах поганої видимості водій може точно визначити, де він знаходиться та які об'єкти знаходяться поблизу. Комп'ютерний зір аналізує зображення місцевості та відмічає потенційні перешкоди. Таким чином, комбайн випадково не вдариться об стовп, дерево, людину чи тварину. По-друге, автопілот допомагає уникнути випадків, коли комбайн неодноразово проїжджає по одній смузі, виїжджаючи за її край. Це підвищує ефективність збирання та зменшує витрати на паливо. Наприклад, вартість комбайна John Deere становить в середньому більше 2000000 грн. Це серйозно технічно оснащена техніка.

Також агрохолдинги і навіть дрібніші фермерські господарства активно використовують безпілотні літальні апарати (БПЛА) комп'ютерного зору для моніторингу полів. Вручну стежити за станом розсади, схожістю, зрілістю на всій території неможливо. Безпілотники

з літаючими крилами здатні подорожувати на великі відстані та знімати фото та відео. Безпілотні квадрокоптери, які літають так само, як і вертольоти, використовуються у випадках, коли необхідно долетіти у важкодоступну місцевість і зробити більш детальні знімки. Деякі компанії використовують такі БПЛА для локальної обробки засобами захисту чи для внесення добрив фруктових дерев і рослин.

Сучасні господарства приділяють особливу увагу технології зберігання готової продукції – кожна культура пред'являє різні вимоги щодо температури, вологості та інших параметрів. Наприклад, щоб зберегти картоплю, після транспортування її в ангар протягом двох тижнів щодня потрібно знижувати температуру на пів градуса. Тому сучасні зерно та овочесховища оснащені системами кондиціонування, контролю температури, датчиками контролю вологості, вмісту вуглекислого газу та інших параметрів.

Для роботи з сучасними комбайнами, дронами, для виконання сервісних робіт, для налаштування параметрів в зерно та овочесховищах та для цифровізації інших процесів потрібні люди з відповідним досвідом та кваліфікацією. У сільському господарстві їх дуже мало. У 65% випадків компаніям важко знайти технічних спеціалістів.

Крім таких спеціалістів, керівників у галузі також мало – особливо це стосується керівників віком до 40-50 років. З кожним роком зростає частка працівників старших 55 років на керівних посадах. Крім того, ніша гостро потребує молодих спеціалістів із більш сучасним та гнучким підходом до управління командою. Справа в тому, що в сільському господарстві дуже важко розписати бізнес-процеси за інструкцією. Усе сильно залежить від зовнішніх факторів: змін погоди, кліматичних аномалій тощо. Тому успіх часто залежить не від виконання інструкцій і сценаріїв, до яких звикли старші менеджери, а від якості спілкування та вміння швидко приймати рішення в мінливих умовах. Крім усього іншого, нове покоління менеджменту необхідне для належної структури процесів найму, навчання та інтеграції спеціалістів у аграрному середовищі, яке швидко змінюється.

У виробничій ніші, на «полях», найбільш затребувані: агрономи, трактористи та інженери-біотехнологи. Це короткий приклад фундаментальних професій, які лежать в основі сільського господарства. Можна скільки завгодно говорити про інновації та діджиталізацію, але без грамотного «ядра» персоналу неможливо побудувати успішну компанію в агропромисловому комплексі. «Важливо підкреслити, що зараз дуже затребувана спеціальність оператора високотехнологічної

техніки: безпілотних комбайнів/оприскувачів; оператори дронів – перспективні професії майбутнього»¹².

При цьому персонал потрібен не тільки «на місцях», а й в офісі. Наприклад, зараз великий попит на ІТ-фахівців і репродуктивних програмістів. Кадри, здатні «оцифрувати» сільське господарство на його піку. Менеджери з продажу та керівники також користуються великим попитом як і фінансові управлінці, економісти, бухгалтера. Ці категорії спеціалістів можуть мати непрофільну освіту. Але вони повинні бути готові до додаткового навчання в компанії-роботодавця та занурення в сільське господарство.

Зараз в середньому HR– працівник (кадровик) для агрохолдингу шукає людей на 20-25 вакансій. Пошук і підбір ключового співробітника (керівника відділу або агронома) може тривати до року. Спеціалістів середньої ланки шукають в середньому три місяці, робітників – два-чотири тижні. При цьому повна адаптація керівника середньої ланки займає не менше року, а для деяких посад – до трьох років. Звичайно, це дуже довго порівняно з галузями (наприклад, ІТ), які наразі мають надлишок, а не брак.

В продовження дослідження забезпечення кадрового потенціалу важливим є вивчення даних про діяльність професійно-технічних навчальних закладів. Для більш глибокого розуміння цього процесу важливою є статистика випускників ПТНЗ, їх розподіл за спеціальностями, а також співвідношення між кількістю випускників і кількістю вакансій. Це дозволить з'ясувати, чи готуються кадри для тих спеціальностей, які найбільш затребувані на ринку праці; дані щодо співпраці навчальних закладів з підприємствами, наявність програм стажувань і навчання на робочих місцях.

Огляд ключових показників дозволяє зробити висновки про поточний стан підготовки кадрів у сфері сільського господарства. Із загальної кількості випускників вищих навчальних закладів області у 2020/2021 році (30 505 осіб) кількість випускників, що пов'язані із сільськогосподарським виробництвом:

- 3,9% припадає на аграрні науки та продовольство (1 191 осіб);
- 0,8% ветеринарна медицина (245 осіб);
- 0,1% техніка та енергетика аграрного виробництва (14 осіб);
- 0,1% припадає на випускників сільське господарство та лісництво (23 особи)¹³.

¹² Топ вакансій: які професії найбільш затребувані на Львівщині. URL: https://lviv.media/lvivshchyna/89092-vakansiyi/?utm_source=chatgpt.com

¹³ Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

Що свідчить про низьку престижність і незацікавленість молодих людей навчатись на таких спеціальностях.

Однією з причин дефіциту є те, що галузеві технології впроваджуються і розвиваються набагато швидше, ніж оновлюються навчальні програми аграрних вузів і технікумів. Тому випускники таких вишів, як правило, не мають оновлених знань і навичок для роботи – фактично, їх потрібно навчати заново.

Інша частина проблеми – загальний дефіцит студентів у аграрних університетах. А, по-друге, не усі такі випускники ідуть працювати за фахом. Слід нагадати, що причина в основному не у низьких зарплатах, як було досліджено раніше. Причини інші. Їх доволі багато. Наприклад, мало які агрокомпанії надають кандидатам додаткові опції – корпоративні перевезення, харчування, компенсацію вартості житла та газу, допомогу сім'ям працівників у благоустрої, будівництві житла тощо. Дрібні фермери, як правило, зовсім не надають ніяких корпоративних переваг. Ще одна проблема – імідж. Ще з радянських часів у людей склався стереотип, що сільське господарство – курна, непрестижна і малооплачувана робота. Тому на аграрні професії часто йдуть люди без мотивації, яким просто необхідно отримати будь-яку вищу освіту. Через застарілі освітні програми потенційні працівники часто не знають, що сільське господарство – це високотехнологічна ніша з великим попитом на інженерів та IT-фахівців. Але водночас, дрібні господарства мало дбають про технічне оснащення та оновлення в силу збиткової діяльності, тому там справді залишається висока частка важкої некваліфікованої фізичної праці. Окрім того, в дрібних господарствах зовсім відсутній будь-який менеджмент і застосування досягнень у цій сфері. Зараз тільки до 20% жителів нашої країни вважають роботу в аграрній галузі перспективною та престижною.

Звичайно, в сільському господарстві є й інші об'єктивні труднощі. Наприклад, ті, що пов'язані з інфраструктурою. «Інфраструктурні проблеми, такі як скорочення кількості шкіл та медичних установ, також сприяють погіршенню умов життя в сільській місцевості. Зокрема, кількість навчальних закладів у сільських районах Львівської області зменшилася з 775 у 2021/2022 н.р. до 759 у 2022/2023 році, а кількість ФАПів (фельдшерсько-акушерських пунктів) зменшилася з 756 у 2018 році до 545 у 2022 році. Це свідчить про те, що в селі стає складніше отримати освіту та медичну допомогу, що знижує якість життя і робить сільське населення менш привабливим для молодих людей»¹⁴.

¹⁴ Стефанишин О. Б. Проблеми відтворення людських ресурсів сільської місцевості у Львівській області. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня 2025 р.). Кременчук : Придніпровський

Агрохолдинги працюють переважно в сільській місцевості, і люди, особливо молодь, неохоче їдуть у села, які часто мають проблеми з газифікацією, електро- та водопостачанням, Інтернетом та створенням робочих місць. Поки що цю тенденцію важко змінити – агрокомпанії створюють і модернізують необхідну інфраструктуру, але цей процес досить дорогий і трудомісткий. Малі господарства ще менше мають таких можливостей, а робочі місця знаходяться нерозвинутих місцевостях. І молодь в основному виїжджає, а не приїжджає у села. За тих ресурсів, які є у аграрних підприємств, дуже складно створити сучасну інфраструктуру з комфортними умовами для проживання та праці. Тому галузь потребує системної державної підтримки, яка може відіграти величезну роль у вирішенні кадрової проблеми. Заходи державної підтримки в кадрових питаннях мають переважно місцевий характер. Для глобальних змін важлива системна робота як з боку держави, так і з боку аграрних навчальних закладів як на рівні професійно-технічної так і вищої освіти та сільгоспвиробників.

Для більш детального аналізу формування кадрового потенціалу на місцевому рівні, окрім вже згаданих показників: динаміка зайнятого населення у сільській місцевості (табл. 1), середньооблікова кількість штатних працівників (табл. 2), показники середньомісячної заробітної плати (номінальної) (табл. 3), можна розглянути ще кілька важливих зовнішніх даних, які допоможуть скласти більш повну картину.

Наприклад, ми лише побічно, не вдаючись у деталі та глибокий аналіз, згадали про вплив міграції на формування кадрового потенціалу. Проте, цьому аспекту слід приділити більше уваги при проведенні подальших досліджень. Міграція може суттєво впливати на доступність кадрів на місцевому рівні, особливо в сільській місцевості. Потіки робочої сили між містами та селами, а також за межі країни можуть створювати дефіцит кадрів у певних секторах (зокрема в сільському господарстві та переробці продукції). Тому слід проаналізувати дані про міграцію робочої сили.

Для ще глибшого аналізу можна зібрати дані щодо статистики про вакансії (про потребу в кадрах) на рівні галузей, зокрема, сільського господарства, лісового господарства, рибного господарства та харчової промисловості, щоб розуміти структуру попиту на робочі місця, що допоможе з'ясувати, які саме професії потребують найбільше кадрів.

Не слід упускати з виду показники розвитку підприємництва/підприємств у регіоні, через зростання або скорочення кількості підприємств/господарств на сільських територіях можуть відображати наявність робочих місць і попит на спеціалістів у конкретних галузях. Важливою в цьому плані може бути теж статистика про рівень інвестицій у сільськогосподарські підприємства, зокрема інвестиції в модернізацію та автоматизацію, може показати потребу в кваліфікованих кадрах, здатних працювати з новими технологіями.

Важливим може бути дослідження динаміки рівня безробіття за окремими категоріями населення. Можна також звернути увагу на розподіл безробітних за віковими категоріями, наявністю освіти та іншими соціально-демографічними характеристиками (наприклад, безробітні молоді люди, жінки, ветерани). Це дозволить оцінити, чи є специфічні групи населення, для яких потрібна окрема програма підготовки або підтримки.

ВИСНОВКИ

Для роботодавців у галузі важливо відчувати підтримку з боку держави. Тому, після повномасштабної війни важливими будуть державні програми підтримки зайнятості та створення робочих місць, програми підтримки малих та середніх підприємств у сільській місцевості, субсидії на створення нових робочих місць або на підвищення кваліфікації. Це дозволить впровадити політичні заходи сприяння розвитку кадрового потенціалу в регіоні.

Зібравши ці та інші дані, можна зробити більш повний аналіз кадрового потенціалу на місцевому рівні та скласти прогноз щодо потреби в кадрах у різних секторах економіки, зокрема в сільському господарстві.

Подальший розвиток кадрового потенціалу в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, спрямованого на адаптацію до сучасних викликів. В умовах зменшення кількості робочої сили та змін у структурі зайнятості необхідно модернізувати кадрову політику, приділяючи особливу увагу залученню фахівців у сфері інформаційних технологій та інженерії даних. Важливим аспектом є створення ефективних програм перепідготовки та перекваліфікації, що дозволить працівникам адаптуватися до нових умов виробництва.

Окрему увагу слід зосередити на розширенні можливостей для жінок у сільському господарстві, враховуючи зростаючу роль технологій, які значно знижують фізичне навантаження. Впровадження спеціалізованих навчальних курсів і програм лідерства сприятиме їхній інтеграції в аграрну сферу.

Адаптація освітньої системи до потреб ринку праці є важливим фактором формування кадрового потенціалу. Налагодження тісної співпраці між навчальними закладами та аграрними підприємствами, розвиток дуальної освіти, розширення можливостей стажувань та створення цифрових платформ для взаємодії студентів і роботодавців дозволять покращити підготовку спеціалістів відповідно до актуальних запитів галузі.

Швидкий розвиток інноваційних технологій у сільському господарстві вимагає відповідних змін у кадровій підготовці. Використання автоматизованих систем, дронів, GPS-технологій та роботизованої техніки зумовлює потребу у висококваліфікованих спеціалістах, здатних працювати з новітнім обладнанням. Тому необхідно розробляти та впроваджувати навчальні програми, орієнтовані на підготовку таких фахівців.

Важливо також приділити увагу залученню молоді до сільського господарства, оскільки урбанізаційні процеси та міграція молодих спеціалістів у міста зменшують кадровий резерв галузі. Покращення умов праці, підтримка молодих фермерів, популяризація аграрних професій та створення підприємницьких ініціатив можуть сприяти зміні цієї тенденції.

Окрім кадрових питань, значну роль відіграє розвиток інфраструктури сільських територій. Покращення умов життя, зокрема доступ до якісної медицини, освіти, транспортних комунікацій та культурних послуг, сприятиме зменшенню відтоку робочої сили та підвищенню привабливості роботи в аграрному секторі.

Окремо слід розглянути питання інклюзивності, оскільки внаслідок війни зростає кількість людей з інвалідністю, зокрема серед ветеранів. Створення робочих місць, адаптованих до потреб осіб з обмеженими можливостями, запровадження програм професійної реабілітації, спеціалізованого навчання та підтримки їхньої зайнятості сприятиме їх інтеграції в економічні процеси. Впровадження безбар'єрного доступу до сільськогосподарських підприємств, розширення можливостей дистанційної зайнятості та розробка технологічних рішень для людей з інвалідністю забезпечать їхню активну участь у розвитку аграрного сектору.

Комплексне поєднання цих заходів дозволить сформувати ефективний і конкурентоспроможний кадровий потенціал, здатний відповідати на виклики сучасного аграрного виробництва.

АНОТАЦІЯ

У статті досліджується формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області в контексті

управління людськими ресурсами. В умовах економічної кризи ефективне управління людськими ресурсами є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємств.

Автором проаналізовано поняття «кадровий потенціал» та фактори, що впливають на його формування, зокрема виявлення основних проблем і тенденцій у процесі його розвитку. Дослідження зосереджено на вивченні кадрового потенціалу аграрних підприємств Львівської області, що є ключовим для розвитку аграрного сектора.

Окрему увагу приділено впливу соціально-економічних факторів, таких як рівень міграції, навчання кадрів, відтік молоді з сільських територій та обмежені можливості залучення жінок до сільської праці. Розглядається необхідність врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників у процесі управління людськими ресурсами на рівні підприємства та регіону. Особливу увагу приділено практичним аспектам оцінки кадрового потенціалу, що включає аналіз стану зайнятості та рівня кваліфікації працівників на підприємствах. Визначено, що наявність якісного кадрового потенціалу напряму залежить від загальних тенденцій в області та соціально-економічної ситуації.

Висновки статті сприяють розробці рекомендацій для удосконалення управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Література

1. Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л., Дмитренко В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 532-534 URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32983/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-533-535.pdf
2. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
3. Стефанишин О. Б., Гриньків С. М. Деякі аспекти управління залученням людських ресурсів сільгоспідприємств в умовах цифровізації. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: матеріали доп. II Всеукраїнської наук.-практ. конф. (01.лют. 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С. 315-319. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/15623/3/EPUSV_2024_540.pdf
4. Державна служба зайнятості. Львівський обласний центр зайнятості. URL: lviv.dcz.gov.ua

5. Топ вакансій: які професії найбільш затребувані на Львівщині.
URL: https://lviv.media/lvivshchyna/89092-vakansiyi/?utm_source=chatgpt.com

6. Стефанишин О. Б. Проблеми відтворення людських ресурсів сільської місцевості у Львівській області. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів* : матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня 2025 р.). Кременчук : Придніпровський інститут «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2025. URL: <https://krm.maup.com.ua/%d1%96%d1%96%d1%96%d0%bc%d1%96%d0%b6%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%bd%d0%b0-%d0%bd%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%be-%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%b0-%d1%96%d0%bd%d1%82/>

7. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2007. №3. С. 48–53.

8. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали (держава, регіон, галузь, підприємство) : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. 201 с.

9. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

10. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

11. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис... канд. екон. наук 08.00.04 / Херсонський міжнародний університет бізнесу і права. Херсон, 2011. 245 с.

12. Коломоець Є. М. Управління кадровим потенціалом організації. URL: http://library.iducz.dsns.gov.ua/webbib/books/Medvid_A_P/Monografy.pdf

13. Шимановська – Діанич Л. М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник ПУСКУ*. 2007. № 1. С. 43–49.

Information about the author:

Stefanyshyn Oksana Borysivna,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management,

Economics, and Tourism,

The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company "Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management"

149, Zelena str., Building, 4, Lviv, 79028, Ukraine