

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет фінансів та обліку  
Кафедра фінансового контролю та аудиту**

**ІВАХІВ Анастасія Миронівна**

**АНАЛІЗ ТА АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**(На матеріалах Фермерського господарства «Вікторія-92»)**

спеціальність – 071 «Облік і оподаткування»  
освітньо-професійна програма «Аудит та державний фінансовий контроль»  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка  
групи ОАДФКм-21  
Івахів А.М.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Шестерняк М.М.

Тернопіль - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність системи управління підприємством.....	6
1.2. Місце та роль кадрового потенціалу в системі управління.....	15
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІКТОРІЯ-92».....	27
2.1. Загальна характеристика Фермерського господарства «Вікторія-92» та аналіз розвитку його діяльності .....	27
2.2. Аналіз формування та особливостей кадрового потенціалу Фермерського господарства «Вікторія-92».....	34
2.3. Оцінка фінансово-господарського стану Фермерського господарства «Вікторія-92».....	39
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	49
3.1. Аудит як інструмент формування ефективного кадрового потенціалу підприємства.....	49
3.2. Проведення аудиту та його роль в системі управління підприємством ФГ «Вікторія-92».....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ .....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Аналіз та аудит кадрового потенціалу підприємства займають вагомe місце у сучасному управлінні підприємства будь-якої галузі. Як відомо, аналіз та аудит – це інструменти, які допомагають суб'єкту господарювання зрозуміти, які ресурси є в його розпорядженні та як їх ефективніше використовувати. Аналіз кадрового потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та створює умови для кар'єрного зростання. Аудит кадрового потенціалу допомагає зрозуміти, які кадрові ресурси потрібні для досягнення стратегічних цілей. Крім цього, дані засоби контролю та управління допомагають підприємствам мінімізувати ризики, пов'язані з втратою ключових співробітників або недостатньою кваліфікацією персоналу.

Через складність та різноманітність сфери управління кадровим потенціалом, змінний ринок праці, відсутність загальноприйнятих стандартів і методів, брак наукового і практичного співробітництва та фінансових обмежень, проблемні питання аналізу та аудиту в системі управління кадровим потенціалом підприємства залишаються актуальними та потребують детальних досліджень. Не зважаючи на складність та обмежуючі фактори, дослідження даної тематики варто здійснювати, оскільки вона пропонує великий потенціал для вдосконалення управління людськими ресурсами та вирішення актуальних завдань у сучасному бізнесі, а саме покращення ефективності управління, зменшення ризиків і витрат, підвищення конкурентоспроможності, сприяння розвитку інновацій, покращення задоволеності співробітників.

Вагомий внесок у дослідження аналізу та аудиту в системі управління кадровим потенціалом підприємства зробили такі вітчизняні учені як: В.В. Безсмертна, Т.В. Білорус, Д.П. Богиня, В.М. Гельман, О.А. Грішнова, Н.С. Краснокутська, О.С. Лебединська, О.І. Олексюк, І.М. Репіна, В.Н. Слиньков, О.С. Федонін, А. М. Черницька, О.Г. Шпикуляк, а також зарубіжні дослідники: Є. Атос, П. Друкер, Г. Емерсон, Р. Паскаль, Т. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, А. Файоль та інші автори.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління кадровим потенціалом і розроблення практичних рекомендацій щодо виявлення можливостей для оптимізації управління за допомогою аналізу та аудиту кадрового потенціалу та підвищення ефективності підприємства загалом.

Для досягнення зазначеної мети необхідно виконати такі **завдання**:

- з'ясувати економічну сутність системи управління підприємством;
- визначити місце та роль кадрового потенціалу в системі управління;
- здійснити аналіз формування та особливостей кадрового потенціалу Фермерського господарства «Вікторія-92»;
- провести оцінку фінансово-господарського стану Фермерського господарства «Вікторія-92»;
- розкрити аудит як інструмент формування ефективного кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити проведення аудиту персоналу та визначити його роль в системі управління.

**Об'єктом дослідження** є система управління кадровим потенціалом фермерського господарства «Вікторія-92».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи до аналізу та аудиту в системі управління кадровим потенціалом підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження було використано такі методи дослідження: абстрагування – при розкритті ролі різних понять і категорій; порівняння – для оцінки основних економічних показників за минулі роки; аналіз та синтез – під час дослідження аудиту як інструменту формування ефективного кадрового потенціалу підприємства; економіко-математичний та статистичний методи – при вивченні динаміки та структури діяльності досліджуваного підприємства; емпіричні методи, а саме збір та аналіз статистичних даних, опитування, інтерв'ю, спостереження, практичний аналіз; експертні оцінки – практичному дослідженні формування системи управління; узагальнення – при формуванні висновків і пропозицій. Для наочного подання

результатів було використано графічний метод та групування (побудова рисунків, таблиць, діаграм, графіків).

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається поповненням існуючої практики новими науковими і прикладними надбаннями, спрямованими на покращення системи управління кадровим потенціалом підприємства, що набуває важливого значення для діяльності фермерського господарства у нестабільних умовах господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у їх придатності для оптимізації роботи ФГ «Вікторія-92» та покращенні ефективності її діяльності на практиці.

**Апробація наукових досліджень.** За результатами проведених досліджень автором опубліковані тези на конференціях на теми: «Теоретичні аспекти визначення економічної сутності системи управління підприємством», «До питання проведення аудиту кадрового потенціалу».

#### **Структура та обсяг дипломної роботи.**

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 66 сторінок, список використаних джерел містить 80 найменувань, викладених на 8 сторінках. Магістерська робота містить 10 таблиць, 20 рисунків, 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

### КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність системи управління підприємством

Процес управління – це результат безперервного розвитку науки та досягнень вчених-управлінців, що удосконалюється відповідно до вимог сучасного світу, при цьому включає зростання динаміки зовнішнього середовища, високий розвиток технологій і підвищення автоматизації процесів. Процес управління дуже різносторонній, який змінюється, доповнюється і розширюється. Практика свідчить, що зміни зовнішнього середовища призводять до змін у внутрішньому організаційному управлінні. Разом з тим, механізм процесу управління містить цілісну систему функцій, методів, цілей, принципів, прийомів та способів управління.

Система управління, управлінські процеси і рішення, а також персонал мають вагомий вплив на цілі компанії (рис. 1.1). Вони допомагають підприємству досягати стратегічних цілей, оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність та ін.

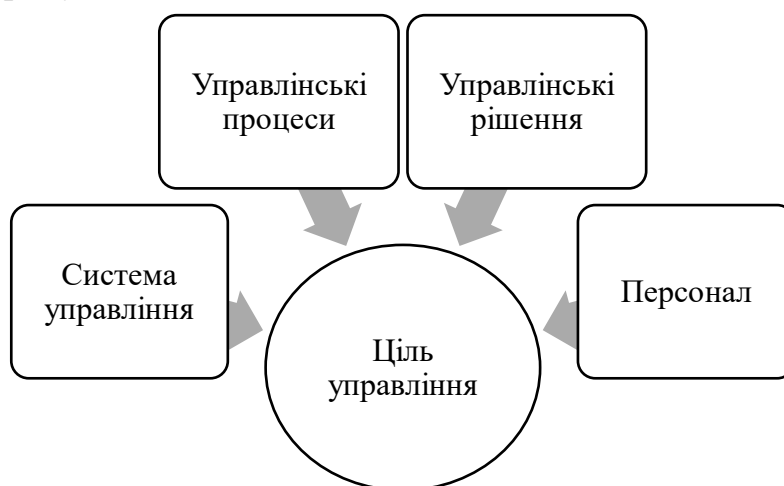


Рис. 1.1. Вплив на ціль управління підприємством [9]

З огляду на те, результативність підприємства в цілому залежить від ефективності системи управління, організаційної структури, якісно підібраних кадрів, бази клієнтів, конкурентоспроможності.

Водночас ефективність управління господарською діяльністю здебільшого залежить від того, як керівники зможуть організувати перебіг роботи своїх підлеглих. Управлінський процес завершується прийняттям керівником певного рішення. Відсутність професійних знань і навичок впливу на поведінку працівників може стати причиною прийняття керівниками неправильних рішень, що в майбутньому може призвести до серйозного погіршення наявного стану та виникнення кризи в організації [9].

Функції системи управління – це дії, які спрямовані на зміну стану об’єкта управління згідно з поставленими цілями. Загалом виділяють 6 загальних функцій управління підприємством (рис. 1.2).

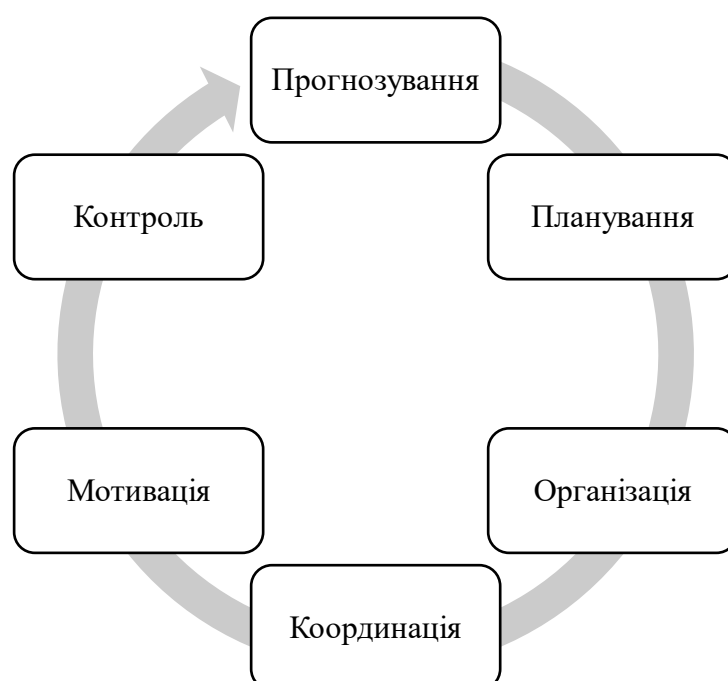


Рис. 1.2. Основні функції управління [12; 16; 17]

Прогнозування – це важлива функція управління, оскільки передбачає завдання для виконання цілей підприємства. Можна сказати, що прогноз – це складова планування.

Планування та прогнозування показують чого бізнес справді прагне. За відсутності детального плану органи управління не зможуть оцінити фактично досягнутий рівень використання ресурсів, виробництва та реалізації продукції, а також фінансовий результат. У процесі планування визначаються основні завдання, норми витрат виробничих ресурсів, оцінка собівартості одиниці

продукції підприємства, фінансові результати господарської діяльності. В управлінській діяльності планування є основою прийняття управлінських рішень. Кожному підприємству необхідний відділ планування, укомплектований висококваліфікованими кадрами, які формують стратегією розвитку. Оскільки, основою успішного управління є стратегії, втілені в конкретних планах і програмах, які враховують можливі зміни в економічній діяльності.

Функція організації полягає в успішному поєднанні та раціональному використанні ресурсів, а саме трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних. Оскільки саме люди виконують завдання, іншим важливим аспектом організаційної функції є визначення того, хто повинен виконувати кожне окреме завдання. Менеджери підбирають працівників для виконання конкретних завдань, делегуючи їм повноваження. Ці уповноважені особи несуть відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

Координація – це функція, яка забезпечує, щоб різні сторони об'єкта управління розвивалися пропорційно і злагоджено за наявних трудових, капітальних і матеріальних умов. Залежно від здійснення розрізняють вертикальну та горизонтальну координацію. Вертикальна координація має зміст субординації - функціональної підпорядкованості одних компонентів іншим, а в управлінні - формальної підпорядкованості молодшого старшому, яка базується на нормах службової дисципліни. Завданням вертикальної координації є ефективна комунікація та збалансованість структурних підрозділів різних рівнів організації та їх співробітників. Горизонтальна координація передбачає забезпечення спільної роботи керівників, експертів та інших працівників підрозділу без підпорядкування між собою. Так досягається неподільність думок щодо загальних питань.

Мотивація - це процес спонукання трудового колективу або окремих працівників до праці для забезпечення найкращих результатів. Стимули передбачають встановлення правил щодо винагороди за досягнення в роботі. За допомогою стимулювання органи управління заохочують всіх працівників підприємства, щоб досягти тактичних і стратегічних завдань, загальних цілей



підприємства. Необхідно пам'ятати, що добре продумані плани та досконала структура організації не допоможуть, якщо працівники щоденно не будуть виконувати свою роботу. Отже, основне завдання функції мотивації – це виконання трудовим колективом завдань відповідно до своїх обов'язків.

Контроль – це функція, яка включає в себе багато процесів. А саме перевірку виконання прийнятих рішень, порівняння планових показників із фактичними, аналіз відхилень, перевірку узгодженості плану. Загалом контроль – це інструмент забезпечення апарату управління інформацією про фактичний стан підприємства. Обставини можуть змусити організацію відійти від основного плану. Якщо керівництво не зможе виявити та виправити ці відхилення на початковому етапі, до того, як буде завдано серйозної шкоди організації, то досягнення цілей опиниться під загрозою [12].

Проведені дослідження показують, що теорії управління у своєму розвитку пройшли шлях від тейлоризму до багатьох сучасних концепцій. Не зважаючи на те, що процес управління вже більше століття досліджується у всьому світі, питання оптимізації організації праці є предметом повсякденної практики управлінців і спеціалістів підприємств, організацій різних форм власності та сфер діяльності.

Окремі висловлювання відомих науковців про систему управління підприємством наведено у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

АНАЛІЗ ДУМОК ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ «СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Автори	Висловлювання, що наведені в спеціалізованій літературі
Ф. Тейлор [75]	Вважав, що на підприємстві менеджери повинні думати, а працівники працювати. Вивів низку загальних принципів, які стали основою класичної теорії організації.
Г. Емерсон [76]	Вбачав, що не виробництво повинне підлаштовуватись до керівництва, а керування повинне обслуговувати виробництво. Визначив 12 принципів продуктивності.

А. Файоль [77]	Стверджував, що управляти - означає вести організацію до досягнення цілей, при цьому використовувати максимальні можливості зі всіх існуючих в її розпорядженні ресурсів.
П. Друкер [78]	Вважав, що керування повинно починатися з виробітку цілей, а після того вже формувати функції, систему взаємодії та самий процес управління.
Т. Пітерс, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Є. Атос [79; 80]	Доводили, що сучасна організація формується на базі 7 взаємопов'язаних аспектів «7S». А саме з стратегії підприємства, системи управління, структури, штату, індивідуального стилю, кваліфікації кадрів, цінностей компанії), відповідно зміна хоча б одного з них призвела б до зміни шести інших.
А. М. Черницька [64]	Система управління підприємством – це соціальна система, а саме впорядкована множина взаємодіючих індивідів і груп індивідів, які утворюють цілісність.

*Примітка: Складено автором на основі джерел [64; 75; 76; 77; 78; 79; 80]*

Таким чином, на основі проведених розвідок, можна зробити висновки, що сутність «системи управління підприємством» полягає у формуванні та використанні ефективної управлінської структури, яка побудована на принципах продуктивності, встановлені конкретних цілей і стратегії підприємства, а також у правильно прийнятих рішеннях та якісно організованих процесах для того, щоб досягти поставлених цілей підприємства, використовуючи всі можливі ресурси.

Управлінська діяльність підприємства – це спрямований вплив органу управління на членів, учасників, працівників підприємства з метою виконання поставленого завдання [58].

Методи управління – це прийоми, якими управлінський орган впливає на окремих працівників та на підприємство в цілому з метою досягнення визначених цілей. Суть методів управління полягає у тому, що вони спрямовані на досягнення мети з використанням ресурсів у найбільш ефективний спосіб. Методи управління зазвичай ідентифікують з основними функціями управління. Ці методи класифікують за їхнім спрямуванням (рис. 1.3). У кожному з вказаних методів є елементи заохочення та покарання. Вони можуть використовуватися

для впливу на мотиви діяльності окремих працівників та колективу в цілому, які базуються на їхніх матеріальних та духовних потребах.

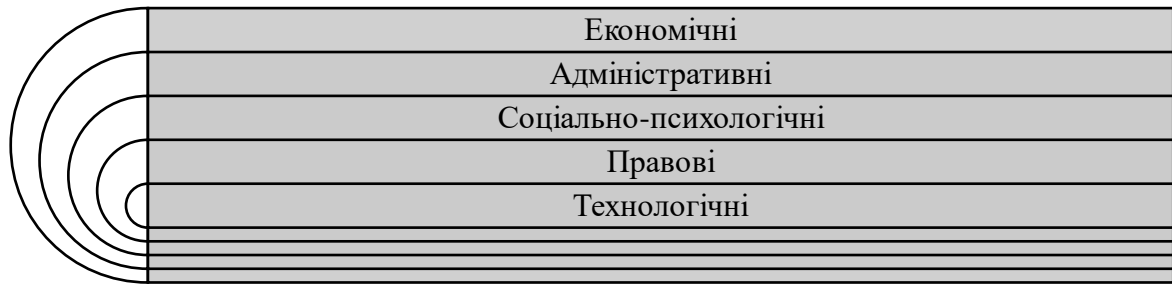


Рис. 1.3. Методи управління за різним спрямуванням [11; 27]

Так, зокрема, економічні методи базуються на правильному використанні економічних законів виробництва. На макрорівні роблять прогнози щодо національних програм, ринкового ціноутворення, податкової політики, наявності трудових ресурсів, фінансово-кредитної та інвестиційної політики. На рівні організації (підприємства) використовують планування, аналіз, балансовий та нормативний методи, математичне моделювання, господарський розрахунок; самокупність, самофінансування. На рівні працівника економічні методи – це методи заохочення, а саме заробітна плата, преміювання, але можуть бути і методи покарання (штрафи, пені).

Вихідні пункти адміністративних методів – влада, дисципліна, покарання. Їх також називають організаційно-розпорядчими, тому що вони містять як організаційні правила, так і розпорядчі.

Організаційні правила:

- штатний розпис;
- положення, договори, статут;
- правила поведінки на роботі;
- організація робочого місця працівника;
- структура управління організації.

Розпорядчі правила:

- накази, планування цілей, нормування робочого часу, інструктаж, координація, навчання, контроль виконання завдань;
- матеріальна відповідальність;

- дисциплінарна відповідальність: зауваження, догана, пониження посади, звільнення;
- адміністративна відповідальність: попередження, штраф, компенсація, адміністративний арешт, виправні роботи.

Соціологічні методи засновані на мотивації дій людей. Вони відіграють важливу роль в управлінні персоналом, дозволяють знайти призначення та місце працівників у команді, визначають лідерів, пов'язують мотивацію людей з результатами виробництва, забезпечують ефективне спілкування та вирішення конфліктів у команді.

Психологічні методи відштовхуються від знань про людську психологію. У процесі конкретних рішень з питань управління корисно організовувати ефективне спілкування та залучати різні методи управління, щоб розглянути помилки інших та надати методи вирішення економічних та персональних проблем.

Правові методи управління базуються на застосуванні норм права та правових інструментів. Загалом вони забезпечують здійснення правового впливу на діяльність підприємств. До таких методів відносять: законодавчі акти, нормативні акти виконавчої влади, судову практику, контроль та нагляд.

Технологічні методи управління впливають на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансово-господарських процесів. До них можна віднести: контроль, моніторинг, інформаційні технології, автоматизацію виробничих процесів, управління якістю продукції, проєктний менеджмент [11; 27; 58].

Процес управління – це об'єднана в певну систему діяльність суб'єктів управління, яка спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом реалізації певних функцій за допомогою методів управління. Процеси управління дуже різні, багатосторонні та мають складну структуру, оскільки складаються з великої кількості етапів. Як відомо, у загальному процеси управління

формується із функцій управління. З огляду на те, пропонуємо їх згрупованих у цикли управління (рис. 1.4).

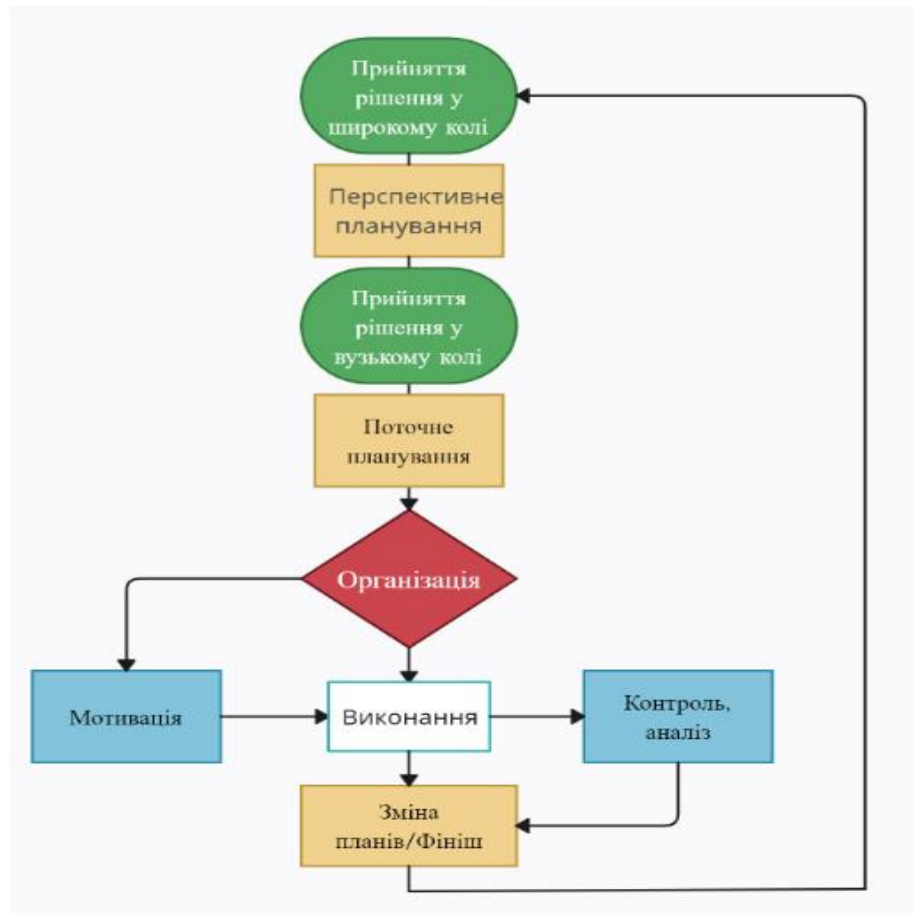


Рис. 1.4. Цикли управління

*Примітка: Розроблено автором на основі джерел [52; 53]*

В сучасному управлінні підприємством необхідно дотримуватись таких принципів (рис. 1.5):

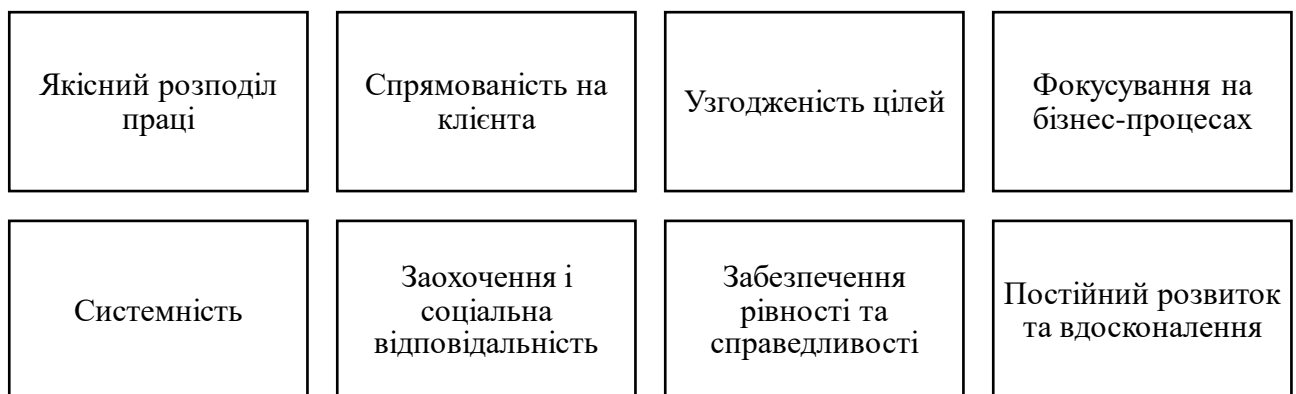


Рис. 1.5. Принципи системи управління підприємством [33; 55]

В нинішніх умовах керівникам підприємств потрібна певна гнучкість, оскільки спостерігається висока динамічність змін зовнішнього середовища і

виникнення нових потреб працівників у роботі. Технологію процесу управління можна побачити на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Технологія процесу управління

*Примітка: Складено автором на основі джерела [9]*

Ефективність управління кожного напрямку діяльності організацій (підприємств) поетапно оцінюється за допомогою показників.

Етапи оцінки ефективності управління підприємством:

- 1.Аналіз даних, що містяться у бухгалтерській та статистичній звітності.
- 2.Визначення ефективності організаційно-виробничих показників.

3. Розрахунок соціально-економічних показників ефективності.
4. Відображення показників ефективності управління інвестиціями.
5. Розрахунок узагальнюючих показників по кожній з сфер управління.
6. Визначення комплексного показника ефективності управління [37; 44].

Підсумовуючи викладене зазначимо, що управління є складним та різностороннім процесом, який постійно змінюється й розвивається, відповідаючи сучасним вимогам. Зміни в зовнішньому середовищі впливають на внутрішнє, а відповідно і на систему управління. Ефективність системи управління має вирішальне значення для успіху підприємства, а також важливим фактором є компетентність керівників у виборі правильних рішень та методів впливу на працівників. Функції, методи, принципи та технологія управління спрямовані на досягнення цілей підприємства. Різноманітність методів управління, включаючи елементи мотивації та покарання, сприяють успішному управлінню. Процес управління включає багато етапів та функцій, які утворюють цикли управління.

## **1.2. Місце та роль кадрового потенціалу в системі управління**

Як відомо, суб'єктом економічних відносин є людина, а головною енергією – трудовий потенціал. Що стосується «кадрового потенціалу», то як свідчать проведені наукові дослідження, більшість науковців переконані, що він є складовою трудового потенціалу.

Так, поняття «кадровий потенціал» виникло у зв'язку з посиленням ролі людського фактору у діяльності організацій (підприємств). Саме у процесі переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва широко почав використовуватись термін «кадровий потенціал». Цей перехід передбачає зміщення акценту зі збільшення обсягу виробництва на підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Власники бізнесу розуміли, що людські ресурси є ключем до успіху, і почали приділяти більше уваги ідентифікації, розвитку та ефективному використанню людських ресурсів. Кадровий потенціал стали розглядати як стратегічний ресурс.

Сьогодні, в умовах інтенсивного розвитку виробництва, керівники багато вкладають у підвищення якості роботи співробітників, їх навчання, розвиток лідерства та планування кар'єри. Потенціал кадрового забезпечення став важливим джерелом конкурентної переваги, оскільки висококваліфіковані та вмотивовані працівники можуть забезпечити вищу продуктивність, інновації та якість продукції.

У спеціальній літературі існує багато підходів до визначення поняття «кадровий потенціал». Так, зокрема, сутність «кадрового потенціалу» в різних площинах досліджували такі іноземні вчені як: Е. Лоулер, Е. Мейо, А. Моріта, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін.

Вагомий внесок у вивченні поняття «кадровий потенціал» здійснили також вітчизняні учені-економісти і практики: В.В. Безсмертна, Т.В. Білорус, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Н.С. Краснокутська, В.Н. Слиньков, О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк, О.Г. Шпикуляк та ін. Окремі думки щодо визначення даного поняття подано в таблиці 2.1.

*Таблиця 1.2*

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

Автори та використані джерела інформації	Визначення, що наведені в спеціалізованій вітчизняній літературі
В. В Безсмертна [4]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці.
Т.В. Білорус [7]	Кадровий потенціал – це безперервний багатоплановий процес, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості людських ресурсів.
Д.П. Богиня, О.А. Грішнова [8]	Людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання та можуть їх використовувати в трудовому процесі.



Н.С. Краснокутська [38]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
В.Н. Слиньков [56]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк [63]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
О.Г. Шпикуляк [74]	Кадровий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик штатних працівників підприємства, тобто освітній рівень і професійно-кваліфікаційні здібності.

*Примітка: Складено автором на основі джерел [4; 7; 8; 38; 56; 63; 74]*

Отже, поняття «кадровий потенціал» відноситься до сфери управління людськими ресурсами і означає загальну кількість талановитих та кваліфікованих працівників, які працюють або можуть бути найняті в організації. Кадровий потенціал включає в себе різноманітні аспекти, такі як навички, знання, досвід, освіта, мотивація та можливості розвитку працівників. Це важливий аспект стратегічного управління персоналом, оскільки кадровий потенціал може визначати конкурентоспроможність організації та її можливість досягти поставлених цілей.

У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств займає важливе місце. І для того щоб досягти високого рівня, особливу увагу необхідно приділяти людським ресурсам і соціально-трудовим відносинам на підприємстві. Керівник підприємства все більше усвідомлює, що ефективна робота та вирішення завдань для стабільного розвитку підприємства не можуть бути відокремлені від дорогоцінного ресурсу – працівників підприємства. Кадровий потенціал є чинником конкурентної переваги як з сторони управління персоналом, так і з сторони стратегічного менеджменту, оскільки при його комплексній оцінці будь-яке підприємство може досягти успіху, навіть в умовах підвищеної конкуренції та фінансового ризику діяльності. Іншими словами, кадровий потенціал підприємства є найважливішим стратегічним фактором

успіху. Суб'єктами управління кадровим потенціалом підприємства є керівник, менеджери та кадровий відділ, а об'єктами управління є кожен окремий працівник та колектив загалом [19; 24].

Організація праці є координаційною складовою систем управління підприємства. Найбільшого ефекту від впровадження раціональної організації праці на підприємстві можна досягти лише у тому разі, якщо вона здійснюватиметься в комплексі з науково обґрунтованими заходами, що сприяють удосконаленню технологічних процесів, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва та управління [12].

Управління кадрами є складним і систематичним процесом, який займає вагомe місце в загальній структурі управління підприємством. Управління персоналом – це важливий стратегічний ресурс підприємства, який потребує постійного вдосконалення, оновлення та дослідження методів, нових ідей у сучасній науці та практиці. Цілі управління персоналом досягаються шляхом виконання своїх функцій (рис.1.7).

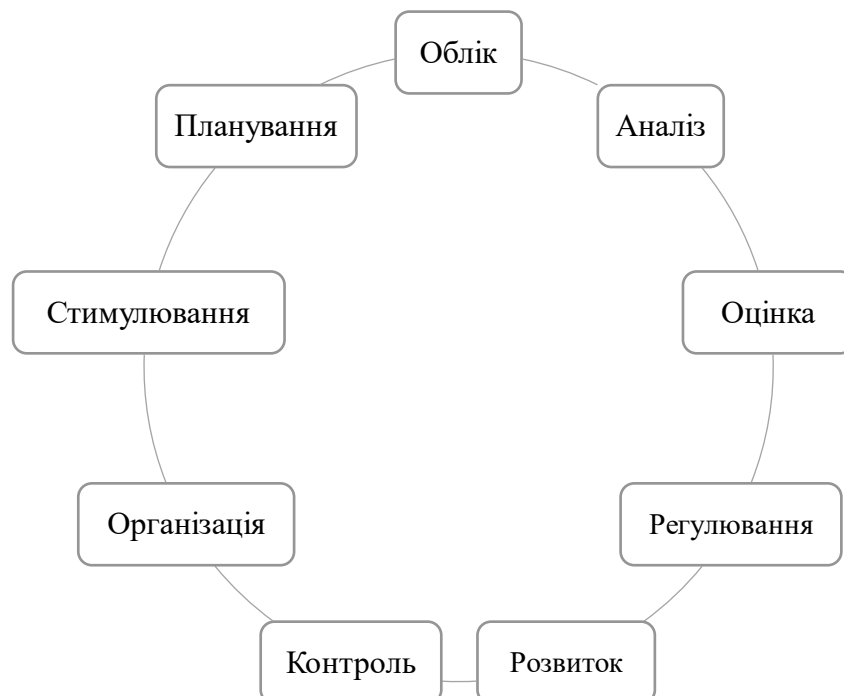


Рис. 1.7. Функції органів управління кадровим ресурсом [18; 66]

Управління кадрами – це також використання різноманітних правил та методів впливу на працівників для досягнення поставлених цілей управління, які необхідні для загального функціонування підприємства.

Щодо методів управління персоналом, то виокремлюють три групи:

1) *Адміністративні*. Такі методи реалізуються у формі наказів, команд, розпоряджень, які орієнтовані на поведінкові мотиви людей, такі як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни, бажання працювати на певному підприємстві.

2) *Економічні*. Економічні методи – це ті, що забезпечують істотне стимулювання працівників. Наприклад, зарплата, премії за якість і ефективність праці, а також система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. До цієї ж групи входять елементи соціального забезпечення – витрати на їжу та проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів базується на їх віддачі.

3) *Соціально-психологічні*. Соціально-психологічний метод є одним із способів мінімізації особистісних конфліктів. Також вони допомагають в кар'єрному спрямуванні кожного співробітника, в результаті чого формується корпоративна культура. За допомогою соціально-психологічних методів визначається місце кожного співробітника в команді, виявляються формальні та неформальні лідери, вирішуються конфлікти [18].

Чітко встановлених правил управління кадровим ресурсом не існує, оскільки кожне підприємство має свої особливості, характер діяльності, форму господарювання, цілі, ресурси, кількість працівників та ін. Проте, можна виокремити кілька основних правил (рис. 1.8).

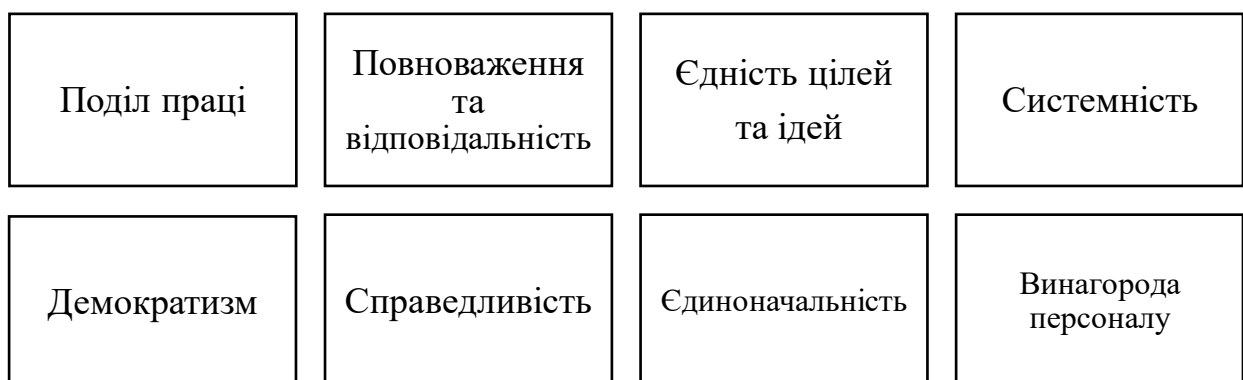


Рис. 1.8. Основні правила управління кадровим ресурсом [19]

Система управління кадровим ресурсом підприємства складається з дев'яти функціональних підсистем (рис. 9.1). Відповідно кожна з них має власну структуру і види діяльності.

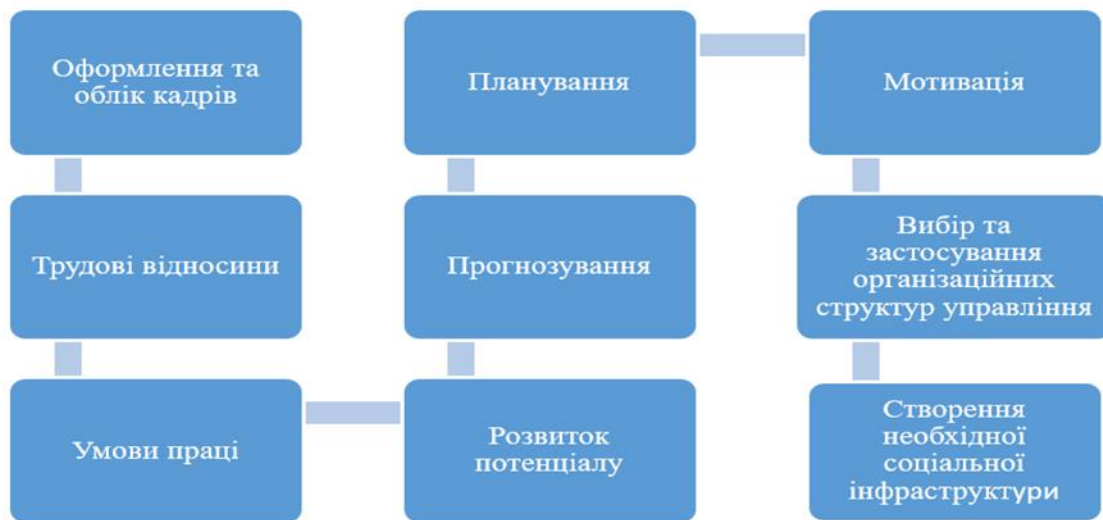


Рис. 1.9. Функціональні підсистеми у системі управління кадровим ресурсом [18]

- 1) підсистема обліку кадрів відповідає за оформлення працівників, їх облік, прийом на роботу, звільнення, переведення;
- 2) підсистема трудових відносин проводить соціально-психологічну діагностику, а також аналізує та регулює колективні, особисті взаємовідносини, конфліктні ситуації;
- 3) підсистема умов праці відповідає за охорону праці, техніку безпеки, охорону довкілля;
- 4) підсистема планування розробляє і вдосконалює стратегію управління персоналом;
- 5) підсистема прогнозування займається прогнозуванням потреби у кадрах, підтримує зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення, оцінює персонал, аналізує ринок праці;
- 6) підсистема розвитку та навчання персоналу відповідає за техніко-економічне забезпечення та адаптацію нових працівників, стимулює кадри до підвищення кваліфікації; формує кадровий резерв;
- 7) підсистема мотивації розробляє систему оплати праці та морального заохочення, відповідає за трудову мотивацію працівників;

8) підсистема вибору та застосування організаційних структур управління аналізує існуючу та проектує найбільш придатну для підприємства структуру управління; розробляє штатний розпис;

9) підсистема створення необхідної соціальної інфраструктури відповідальна за організацію харчування, житлово-побутового обслуговування, контролює забезпечення відповідних умов [18].

Формування кадрового ресурсу є ключовим завданням будь-якого бізнесу. Місце кадрового потенціалу в загальній структурі потенціалу підприємства можна побачити на рисунку 1.10.

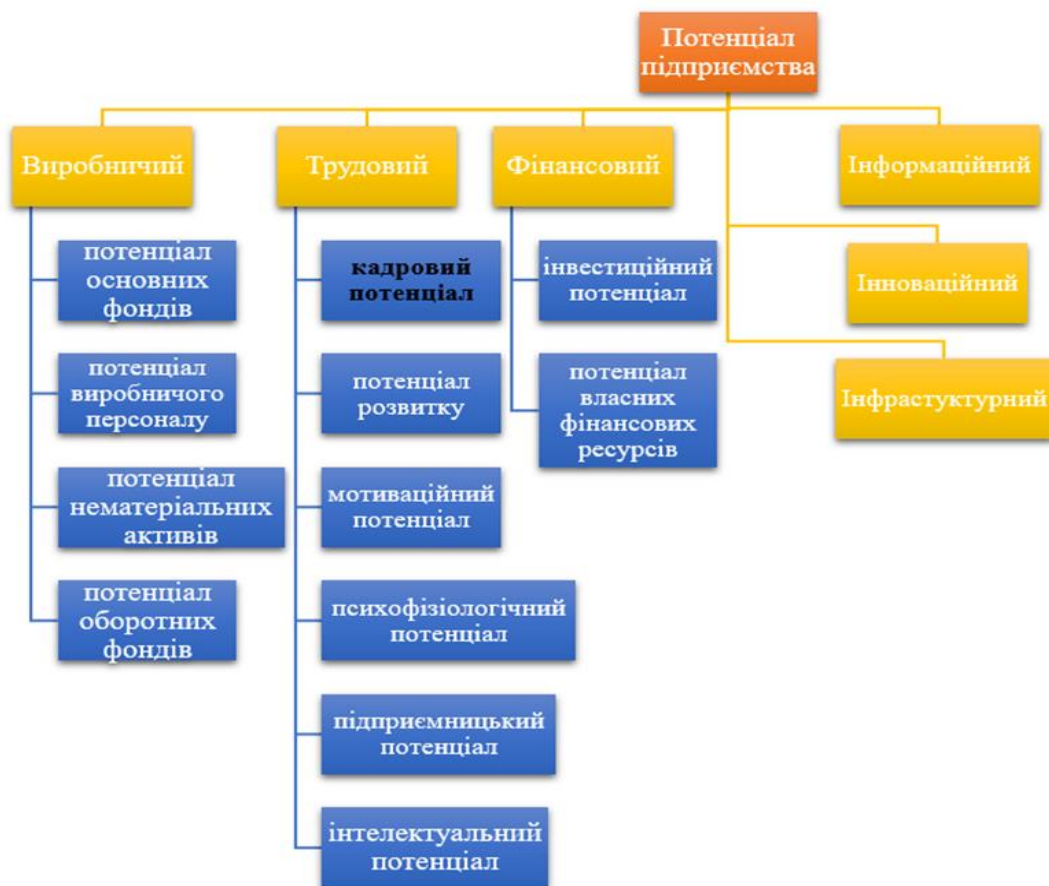


Рис. 1.10. Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу підприємства

*Примітка: Складено автором на основі джерела [65]*

Методика формування системи управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств залежить від особливостей виробництва, а саме від :

- сезонності робіт;

- специфічних умов використання праці;
- географічного розташування сільськогосподарських виробничих підприємств;
- соціально-економічних умов [9].

Система управління кадровим ресурсом включає три основні процеси: формування, використання, розвиток. Кадровий ресурс кожного підприємства залежить від особливостей організаційної структури, стратегії, кадрової політики, організаційної культури та статуту підприємства (рис. 1.11).

Формування	Використання	Розвиток
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування потреби;</li> <li>• Підбір;</li> <li>• Кадровий моніторинг;</li> <li>• Рекрутинг;</li> <li>• Ретельний відбір;</li> <li>• Утворення бренду підприємства;</li> <li>• Програми адаптації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектування вакантних місць;</li> <li>• Оцінка працівників;</li> <li>• Стимулювання, мотивація праці;</li> <li>• Управління робочим часом;</li> <li>• Безпека праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення кваліфікації;</li> <li>• Професійне навчання;</li> <li>• Тренінги з запрошеними спеціалістами;</li> <li>• Делегування повноважень;</li> <li>• Розвиток кар'єри;</li> <li>• Просування;</li> <li>• Ротація.</li> </ul>

Рис.1.11. Основні процеси системи управління кадровим ресурсом [16]

Стратегія управління кадровим потенціалом компанії спрямована на досягнення основної цілі. Це організація умов та можливостей для забезпечення зайнятості, продуктивності, підвищення ефективності витрат на персонал, формування команди спеціалістів, які здатні виконувати завдання різного ступеня складності. Відповідно до цілі, варто зіставити етапи життєвого циклу працівника (найм, адаптація, ріст, утримання, звільнення) та процеси управління кадровими ресурсами (планування, відбір та найм, адаптація, кар'єрна орієнтація, розвиток, навчання, оцінка ефективності роботи, мотивація, контроль, програми підвищення кваліфікації, просування. Оскільки стратегія управління людськими ресурсами має підпорядковуватися загальній стратегії підприємства, дуже важливо координувати стратегію підприємства та процес управління людськими ресурсами [9; 20].

Система розвитку кадрового потенціалу будується на чотирьох основах:

- сталий розвиток (постійне підвищення якості персоналу шляхом відбору, навчання, підвищення кваліфікації працівників);
- постійне вдосконалення управлінського персоналу;
- узгодженість цілей розвитку кадрів з стратегією організації;
- рентабельність (система розвитку персоналу не повинна бути настільки витратною, щоб призвести до банкрутства компанії) [6].

Розвиток кадрів – це підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників, постійне оновлення знань і навичок шляхом мотивації та оцінки внеску кожного працівника у кінцевий результат. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу подано на рисунку 1.12.



Рис. 1.12. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу [3; 65]

Для того, щоб організація могла ефективно функціонувати, варто вкладати капітал не лише у виробництво, а й у людські ресурси. Тому що, головним фактором зростання та ефективності є кадрові ресурси, а не виробничі запаси.

Важливим завданням управлінця є раціональне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації, одночасно з максимальним задоволенням потреб працівників. Інвестиції в розвиток власних працівників досить прибутковий стратегічний крок. Також це можливість отримати компетентну дружню команду, яка здатна приймати професійні рішення, а в результаті цього, підвищиться продуктивність та максимізується прибуток підприємства. Однак не завжди легко знайти співробітників, які можуть задовольнити наявні вимоги підприємства, або динамічність конкурентного середовища потребуватиме коригування існуючого вже сформованого персоналу. Тому, таких спеціалістів необхідно створювати, спрямовувати розвиток потенціалу, знаходити перспективних людей, підбираючи відповідні методи навчання, виявляти інтелектуальні здібності, інвестувати в програми розвитку власних працівників [13; 19; 65].

З вищезазначеного випливає, що місце та роль кадрового потенціалу в системі управління підприємством є надважливим для його успішності. Управління кадровим потенціалом передбачає виявлення та набір талановитих працівників, їх розвиток та підвищення кваліфікації, створення мотивуючого та сприятливого робочого середовища, планування кар'єри та розширення компетенцій працівників. Ефективне управління кадровим потенціалом допомагає забезпечити належний розподіл робочих сил, заповнення вакансій, зменшення плинності кадрів та підвищення задоволення працівників роботою. Окрім того, кадровий потенціал має важливу роль у стратегічному плануванні організації. Аналіз кадрового потенціалу допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, виявляти потреби в розвитку і навчанні, розробляти плани наступних кадрових резервів та планувати призначення керівних посад.

Отже, кадровий потенціал виступає як ключовий елемент управління людськими ресурсами, який дозволяє організації пристосуватися до змін, впроваджувати інновації, забезпечувати високу продуктивність та досягати стратегічних цілей.



## Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад управління кадровим потенціалом підприємства зроблено такі висновки:

1. Доведено, що сутність «системи управління підприємством» полягає у формуванні та використанні ефективної управлінської структури, яка побудована на принципах продуктивності, встановлені конкретних цілей і стратегії підприємства, а також у правильно прийнятих рішеннях та якісно організованих процесах для того, щоб досягти поставлених цілей підприємства, використовуючи всі можливі ресурси.

2. Із внутрішніх потреб управління та врахуванням того, що процеси управління дуже різні, багатосторонні та мають складну структуру запропоновано згрупувати їх у цикли управління. Основна ідея циклів управління полягає у тому, що кожен процес, будь то проект, процедура чи стратегія, може бути ефективно керований, якщо він розглядається як постійно повторюваний цикл певних дій. Тому спочатку приймається рішення у широкому колі та здійснюється перспективне планування. Потім рішення приймається у вузькому колі та здійснюється поточне планування робіт. Далі йде організація, паралельно з нею мотивація, відтак саме виконання робіт. При цьому за всіма цими процесами здійснюється контроль. Якщо досягнуто бажаних результатів, то цикл завершується. У випадку, коли довгоочікувані результати себе не виправдали, відбувається зміна планів і перехід до найпершого циклу.

3. Розроблено технологію процесу управління, яка зосереджена на 5 ключових напрямках. Технологія передбачає комплексний підхід до вдосконалення роботи організації через відбір кваліфікованих співробітників, їх розвиток, планування кар'єри, здійснення організаційних змін та створення сприятливого робочого середовища. Всі ці аспекти спрямовані на покращення ефективності та якості роботи підприємства, а також на забезпечення задоволеності співробітників.

4. Поняття «кадровий потенціал» відноситься до сфери управління людськими ресурсами і означає загальну кількість талановитих та

кваліфікованих працівників, які працюють або можуть бути найняті в організації. Кадровий потенціал включає в себе різноманітні аспекти, такі як навички, знання, досвід, освіта, мотивація та можливості розвитку працівників. Це важливий аспект стратегічного управління персоналом, оскільки кадровий потенціал може визначати конкурентоспроможність організації та її можливість досягти поставлених цілей.

5. Ефективне управління кадровим потенціалом допомагає забезпечити належний розподіл робочих сил, заповнення вакансій, зменшення плинності кадрів та підвищення задоволення працівників роботою. Окрім того, кадровий потенціал має важливу роль у стратегічному плануванні організації. Аналіз кадрового потенціалу допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, виявляти потреби в розвитку і навчанні, розробляти плани наступних кадрових резервів та планувати призначення керівних посад.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІКТОРІЯ-92»

#### 2.1. Загальна характеристика Фермерського господарства «Вікторія-92» та аналіз розвитку його діяльності

Фермерське господарство «Вікторія-92» створено у 1992 році у відповідності до Земельного кодексу України, Закону України «Про фермерське господарство» та інших нормативно-правових актів, а також Статуту підприємства. Фермерське господарство є комерційною організацією, створеною членами однієї сім'ї, для здійснення підприємницької діяльності з виробництва сільськогосподарської продукції, а також з її переробки, зберігання, транспортування і реалізації та використанні земельної ділянки, наданої для цих цілей відповідно до чинного законодавства України. Фермерське господарство «Вікторія-92» (далі – ФГ «Вікторія-92») розташоване у селі Вікторівка, Тернопільського району, Тернопільської області.

Предметом діяльності фермерського господарства є:

- виробництво, заготівля (в тому числі закупівля) сільськогосподарської продукції, її зберігання, переробка і реалізація (оптова і роздрібна) готової продукції;
- придбання і будівництво споруд, будинків та будівель, в тому числі сільськогосподарського призначення;
- надання всіх послуг та виконання всіх видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з вищезазначеним переліком видів діяльності господарства [59].

Історія розвитку фермерського господарства розпочинається після розпаду радянської влади і проголошення незалежності, коли в Україні постали великі політичні, соціальні та народно-господарські проблеми. Однією з них було питання земельної реформи в аграрному секторі, яку поетапно в державі розпочали у 1992 році. Тоді, окрім державної форми власності на землю, було

запроваджено колективну та приватну, що відкрило шлях для фермерського руху [26].

Так, восени 1992 року у селі Вікторівка, що на Козівщині Тернопільської області, утворилося одне з перших у районі приватне селянсько-фермерське господарство. Його засновником був житель села, колишній головний бухгалтер місцевого радгоспу – Петро Пеляк [25]. Це був непростий час в Україні, економічна криза, галопуюча інфляція, безгрошів'я, банкрутство багатьох підприємств. Не зважаючи на непрості умови для старту, утворилось фермерське господарство під назвою «Вікторія-92».

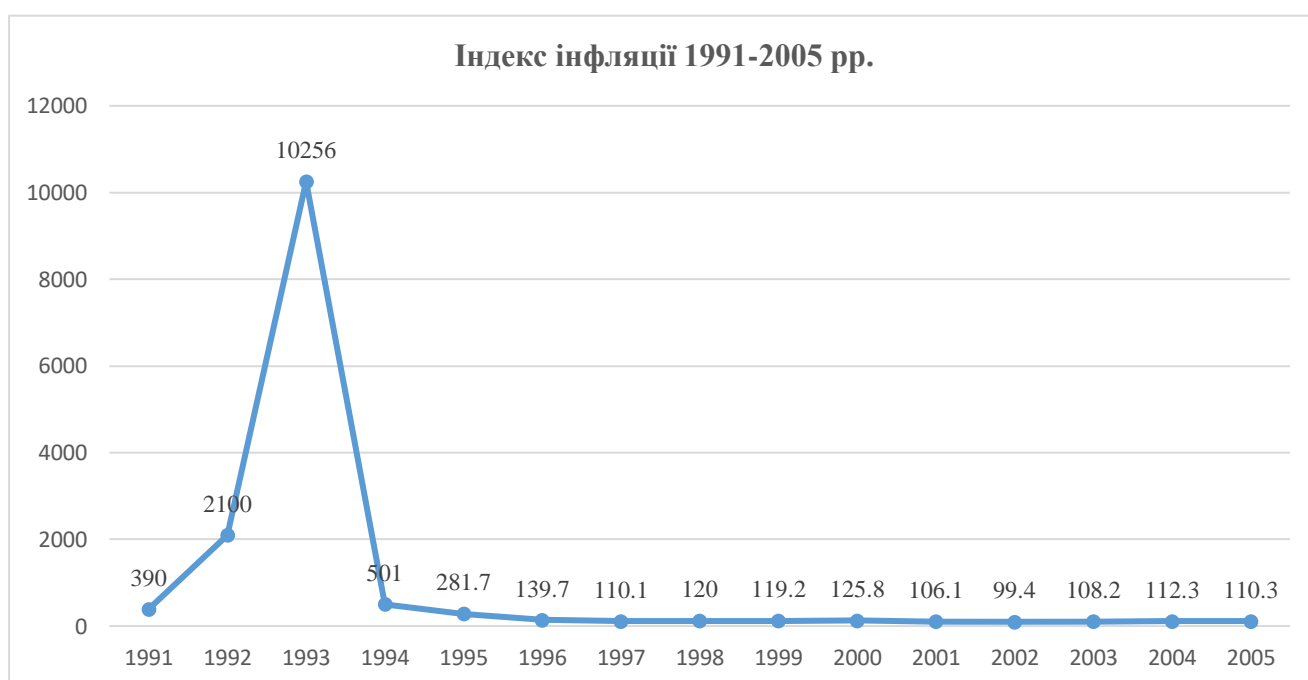


Рис. 2.1. Індекс інфляції 1991-2005 рр. [23]

Дане фермерське господарство накопичувало свій земельний фонд на основі договорів оренди земельних ділянок навколишніх сіл. Початковий земельний фонд становив лише 100 гектарів. До головного місця роботи найперше була прокладена під'їзна дорога, підведена електролінія, водогін та інші необхідні комунікації. Потім поступово з'явився офісний будинок, ангар для зберігання зерна, склади нафтопродуктів і мінеральних добрив, токове господарство, пилорама, столярний цех, ремонтна майстерня, млин, піднавіси для зберігання сільськогосподарської техніки та агрегатів. На початку 2000-х років ФГ «Вікторія-92» збільшила площі орендованих земель до 3 тисяч гектарів.

Це сталося, тому що багато агропідприємств продовжувало працювати за старими стереотипами, не враховуючи зміни в аграрному секторі економіки України, що в результаті призвело до їх занепаду.

ФГ «Вікторія-92» з року в рік стабільно зростало і у 2004 році викупило занедбане колективне сільськогосподарське підприємство у селі Плотича. Невдовзі, саме плотичанський господарський двір став центральним офісом цього фермерського господарства і наповнився адміністративною, сушильно-очисною, зернозберігаючою та виробничою інфраструктурою з високоефективною потужною сільськогосподарською технікою і агрегатами іноземного виробництва.

Земельний банк збільшувався з року в рік за рахунок пайовиків сіл Теофіпівка, Городище, Таурів, Будилів, Золочівка, Медова, Заберезки, Конюхи, Вимислівка, Вибудів, Ценів, Сеньків, Козівка, Олесино, Уритва, Геленки, Кальне та на даний час досяг майже 4 тисячі гектарів землі [25].

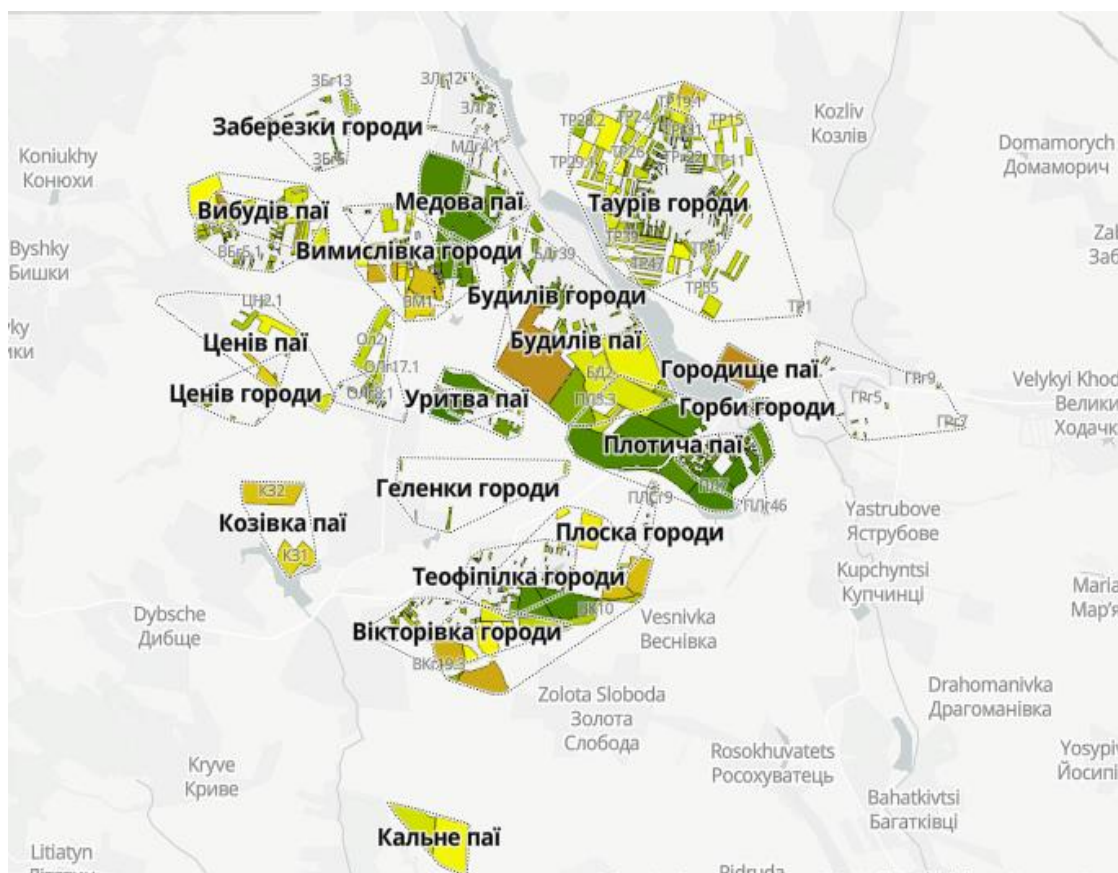


Рис. 2.2. Карта оброблюваних земель ФГ «Вікторія-92» [25].

На рисунку 2.2 можна побачити усі сільськогосподарські угіддя, які обробляються ФГ «Вікторія-92», включаючи паї, городи, пасовища та рілля.

Що стосується природно-кліматичних умов та структури ґрунтів цього фермерського господарства, то можна зазначити, що більшість земель знаходиться на абсолютних висотах. Клімат у цій місцевості помірно-континентальний, що сприяє успішному вирощуванню сільськогосподарських культур. Середньорічні опади становлять від 550 мм до 700 мм, а тривалість вегетаційного періоду рослини складає в середньому 205-209 днів. Найбільш поширеними типами ґрунтів на цій території є опідзолені чорноземи, типові чорноземи та темно-сірі опідзолені. Завдяки цим ґрунтам, можна отримати значні врожаї сільськогосподарських культур. Щоб підвищити родючість та забезпечити високу врожайність культур, необхідно дотримуватися відповідних агротехнічних методів, зокрема зосереджуючись на правильній обробці ґрунту, системі захисту та підживлення [36].

Фермерське господарство на початку своєї діяльності вирощувало картоплю, цукровий буряк, гречку, пшеницю, ячмінь. Тоді вирощування картоплі було прибутковим. При дотриманні інтенсивних технологій, врожайність становила 350-400 центнерів з гектара. Можна сказати, що за обсягом виробництва картоплі господарство займало перше місце в районі та одне з провідних в області. Основним джерелом збуту на той час був Харківський тракторний завод, а також – одним із постачальників. Звернемо увагу, що за виручені кошти було закуплено 7 тракторів марки ХТЗ. За виробництвом цукрових буряків ФГ «Вікторія-92» також не відставало від інших фермерських господарств, врожайність становила 730-750 центнерів з гектара [25].

Після 2010 року ФГ «Вікторія-92» зосередилось на вирощуванні озимих та ярих зернових, ріпаку, сої, соняшнику та кукурудзи. Такому рішенню сприяли не лише економічні фактори, а й природні, позаяк вирощування даних культур не надто виснажує землю та дає добрий врожай, навіть у несприятливі роки.

Проведений нами аналіз діяльності ФГ «Вікторія-92» показує, що у господарстві дотримуються думки, що варто вирощувати різні сільськогосподарські культури. Насамперед, це зменшує ризики. Адже, якщо неврожай на зернові культури, то можна підстрахуватись олійними рослинами, і навпаки.

*Таблиця 2.1*

СЕРЕДНЯ ВРОЖАЙНІСТЬ С/Г КУЛЬТУР НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ  
ЗА 2019-2022 РОКИ

Назва культури	Врожайність ( центнерів з гектара)
Кукурудза	120
Пшениця	>80
Ріпак	45-50
Соняшник	40-45
Соя	37-40
Ячмінь	>70

*Примітка: Складено автором на основі проведеного аналізу звітів про площі та валові збори сільськогосподарських культур (Додатки В, Г, Д).*

Звичайно, кожний поточний рік не схожий на попередній. Це і є особливість сільського господарства, щороку різні погодні умови (в залежності від розташування земельного банку), як у ФГ «Вікторія-92», так і у їх конкурентів, відповідно – різні ціни на паливо, на засоби захисту та інше. Різноманітність структури посівів ФГ «Вікторія-92» унаочнює рисунок 2.3.

Як видно з рисунку 2.3, основними культурами, які вирощує ФГ «Вікторія-92» є кукурудза, озима пшениця, ріпак та ярий ячмінь.

Аналіз діяльності ФГ «Вікторія-92» показує, що з кожним роком підприємство продовжувало нарощувати свої потужності. Так, зокрема у 2013 році було куплено та введено в експлуатацію газову сушарню американського виробництва, яка має змогу висушувати та доводити до кондицій 15 тонн зерна за годину.

На увагу заслуговує те, що для належного зберігання у 2018 році було збудовано зерновий склад – металічний безкаркасний ангар, місткістю 8000 тонн

зерна. А, наприклад, у березні 2021 року розпочалось будівництво елеваторного комплексу. У листопаді того ж року, було запущено нову вагову, першу зернозберігаючу лінію зберігання зерна, яка складається з трьох силосів з бетонним дном загальною місткістю 16 тисяч тонн та двох силосів з конусним дном (хопери) місткістю по тисячі тонн зберігання зерна. Також до комплексу входить зерносушарка з потужністю 1000 тонн за добу, очисне обладнання та автовигрузка.

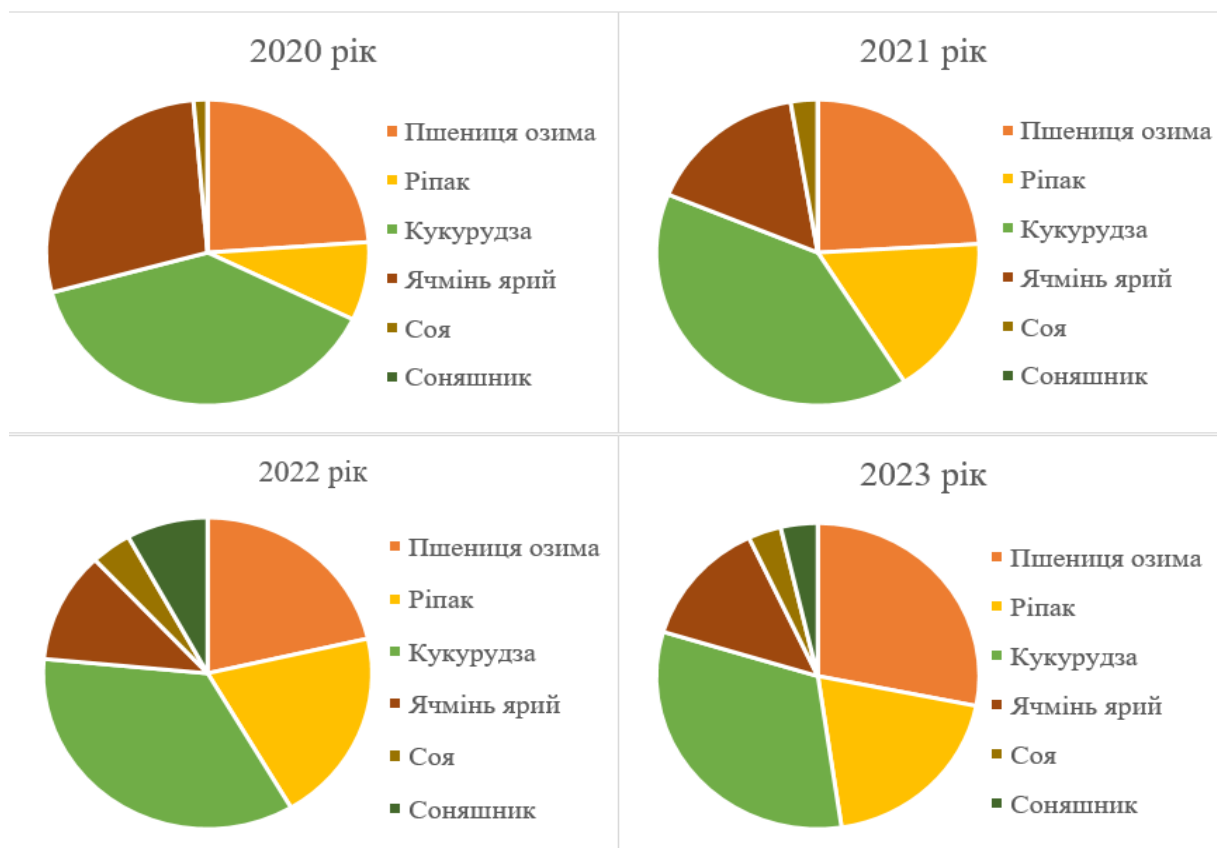


Рис. 2.3. Структура посівів ФГ «Вікторія-92» за 2020-2023 рр.

*Примітка: Розроблено автором на основі джерел [29; 30]*

Важливе значення у роботі ФГ «Вікторія-92» має те, що у 2022 році добудовано другу зернозберігаючу лінію довготривалого зберігання, що додатково дозволяє розмістити ще 14 тисяч тонн зерна.

Для вирощування, збирання, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Вікторія-92» забезпечене багатьма видами техніки провідних компаній світу, а саме :

- комбайни зернозбиральні самохідні John Deere S780, John Deere S670 та Class Lexion 450;



- трактори John Deere 6195M, 8335, 8345R, 8370R, 8R410;
- трактори New Holland 6050 та 6090;
- культиватори Horsch Tiger, Keoockerling Allrounder, причіпний KUHN, а також культиватор-розпушувач передпосівна комбінація Korund;
- обприскувачі самохідні Berthoud BRUN DARK 4200 та Berthoud Raptor Axiale;
- сівалки HORSCH Focus, HORSCH PRONTO, Tempo L, Azurit;
- плуги Euro Diamant, John Deere 3810, KUHN Multi-master110;
- дискові борони Horsch, Terradisc Pottinger [25].

Дослідження та аналіз діяльності ФГ «Вікторія-92», дає змогу зробити висновки, що дане фермерське господарство є прикладом успішного розвитку сільськогосподарського підприємства, яке було створено у 1992 році відповідно до чинного законодавства України. Сьогодні, як і від самого початку своєї діяльності, дане підприємство є важливим «гравцем» у сільськогосподарському секторі, оскільки зосереджує увагу на вирощуванні різноманітних культур та розвитку інфраструктури. Важливо підкреслити, що після розпаду радянської системи, в умовах надзвичайних складностей господарство зуміло пристосуватись до змін як в економічному, так і політичному середовищі. Створення фермерського господарства, активна робота його засновників та співробітників сприяли стабільному зростанню та розширенню підприємства. Особливу увагу слід звернути на стратегічний підхід до вибору сільськогосподарських культур, здійснюваного господарством. Поступове розширення асортименту культур дозволило зменшити ризики вирощування та збуту продукції, а також досягти високої ефективності господарської діяльності незалежно від змінних погодних та економічних умов. Розвиток і модернізація інфраструктури господарства, зокрема будівництво сушарень, зерносховищ, зерноочисних та зернозберігаючих ліній, свідчать про стратегічну настанову на вдосконалення та підвищення якості виробництва.

## **2.2. Аналіз формування та особливостей кадрового потенціалу Фермерського господарства «Вікторія-92»**

Аналіз особливостей кадрового потенціалу фермерського господарства є важливою складовою розвитку сільськогосподарського сектора. Практика свідчить, що якщо не брати до уваги результати проведеного аналізу щодо кадрового потенціалу, то існує велика імовірність появи помилок в планах й управлінських діях фермерського господарства, а згодом - відчутних втрат. І навпаки, якщо на підприємстві серйозно ставляться до аналізу кадрового потенціалу, як наслідок отримують хороші результати та високу економічну ефективність.

Управління кадровим потенціалом підприємства починається з аналізу, який розкриває зміни кадрового потенціалу працівників під впливом низки факторів, визначає раціональність їх використання, ступінь відповідності потребам підприємства. В сучасних умовах розвитку економіки такий аналіз є особливо необхідним, оскільки його результати допомагають розробляти прогнози в сфері праці, планувати заходи з підбору, навчання та адаптації кадрів.

На формування кадрового потенціалу підприємства впливає багато факторів:

- 1) демографічні (стать, вік, сімейний стан);
- 2) професійно-кваліфікаційні (професія, рівень кваліфікації, трудова мобільність);
- 3) економічні (стан економіки, ситуація на ринку праці, рівень безробіття, рівень інфляції);
- 4) технічні (продуктивність праці, характер та зміст роботи, якість праці персоналу, оснащеність виробництва, рівень механізації та автоматизації виробництва, коефіцієнт праці та безпека праці);
- 5) соціально-культурні [1; 44].

Кадровий потенціал визначається як сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь працівників, які спрямовані на досягнення цілей організації. У випадку

фермерських господарств, це ще більше актуалізується через їхню потребу в універсальних спеціалістах.

Керівництво ФГ «Вікторія-92» здійснює його голова, який виступає в ролі представника перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Керівник аграрного підприємства здійснює підписання угод та виконання інших юридично значущих дій від імені підприємства відповідно до чинного законодавства. У разі необхідності Голова фермерського господарства має можливість письмово передати виконання своїх обов'язків одному з членів колективу [59]. Також у фермерському господарстві працюють й інші посадові особи, які забезпечують здійснення управління на тактичному та оперативному рівнях.

Організаційна структура управління ФГ «Вікторія-92» представлена на рисунку 2.4.

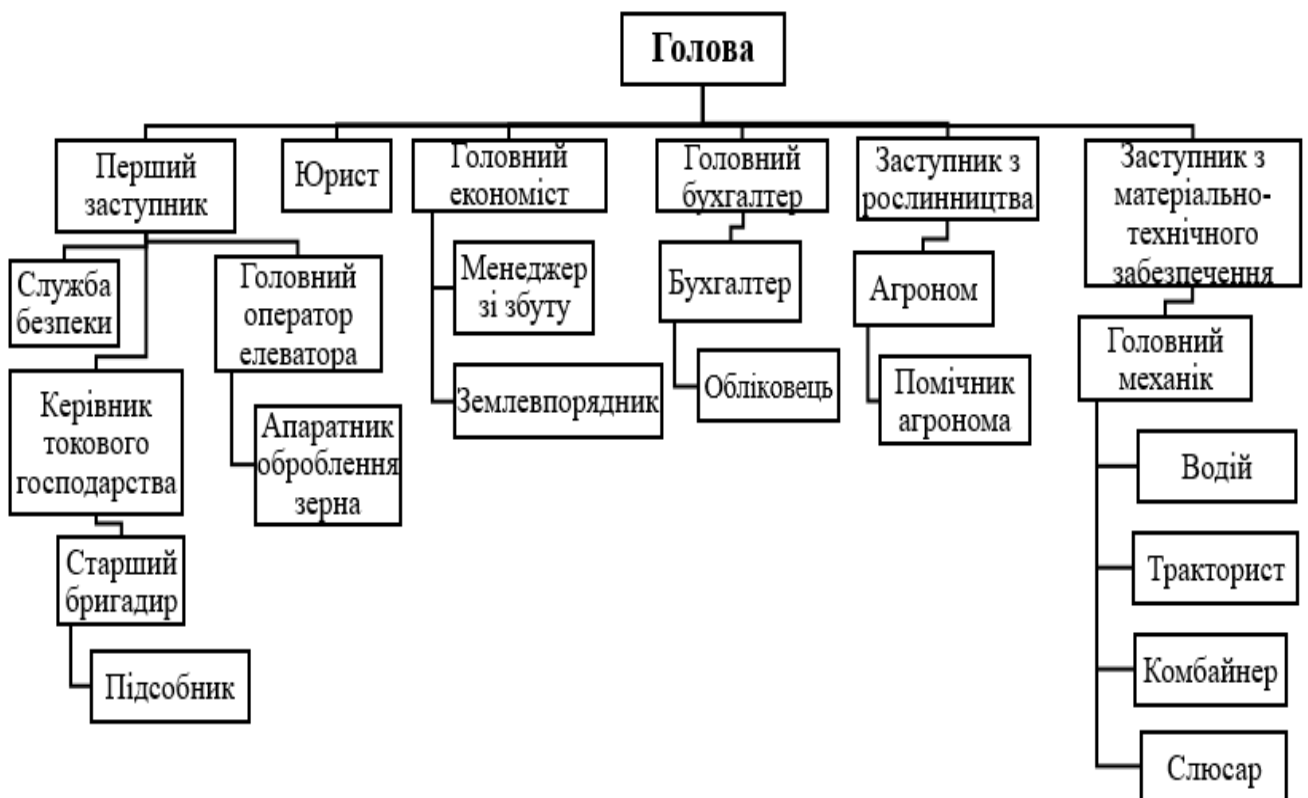


Рис 2.4. Організаційна структура управління ФГ «Вікторія-92»

*Примітка: Розроблено автором*

Як видно з рисунку 2.4, на підприємстві використовується лінійна організаційна структура. Звернемо увагу, що це система управління, у якій

кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

До основних переваг такої організаційної структури належить:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати свого підрозділу [44].

Кадровий склад ФГ «Вікторія-92» поділяється на 3 підрозділи (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

КАДРОВИЙ СКЛАД ФГ «ВІКТОРІЯ-92»

	Кількість осіб	%	Середня заробітна плата, грн
Адміністративно- управлінський персонал	13	20	17746
Виробничий персонал	32	49	10103
Допоміжний персонал	20	31	7780
<b>Всього</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

*Примітка: Розроблено автором на основі проведеного аналізу діяльності ФГ «Вікторія-92»*

Проведений нами аналіз діяльності ФГ «Вікторія-92» свідчить, що станом на серпень 2023 року до адміністративно-управлінського персоналу фермерського господарства входить 13 осіб, а саме: голова підприємства, його заступники, головний економіст, головний бухгалтер, землевпорядник, менеджер зі збуту та юристи. Вони забезпечують та регулюють роботу всього підприємства.

Виробничий персонал ФГ «Вікторія-92» – це працівники, які безпосередньо беруть участь в основній діяльності підприємства (виробництво, заготівля сільськогосподарської продукції, її зберігання, переробка і реалізація). До виробничого персоналу фермерського господарства входять такі працівники:

агрономи, їх помічники, головний механік, старший бригадир, трактористи, водії навантажувачів, інженери з електрифікації, технік-лаборант, вагар, енергетик, водії, головний оператор елеватора, апаратники оброблення зерна, машиністи зернових навантажувально-розвантажувальних машин.

До допоміжного персоналу ФГ «Вікторія-92» входить 20 осіб, які обслуговують роботу основного виробництва, а саме: електромонтери з обслуговування електроустаткування, охоронці, слюсарі з ремонту сільськогосподарських машин та підсобні робітники.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що найбільша кількість працівників ФГ «Вікторія-92» відноситься до виробничого персоналу. Окрім цього, з даних наведених у таблиці 2.2, маємо інформацію про середню заробітну плату працівників різних підрозділів. Так, зокрема, в адміністративно-управлінського персоналу середня зарплата складає 17746 грн., у виробничого персоналу – 10103 грн., а у допоміжного персоналу – 7780 грн.

Проведені дослідження показали, що на ФГ «Вікторія-92» застосовують різні форми оплати праці. Розрахунок оплати адміністративно-управлінського персоналу здійснюється на основі посадового окладу, який встановлюється відповідно до ролі працівника. Заробітна плата виробничого персоналу має відрядно-преміальну форму. Це система оплати праці, коли працівник одержує не лише відрядний зарібок, але і премію. Премія зазвичай установлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, належної якості продукції або економії матеріальних та інших видів ресурсів. Що стосується допоміжного персоналу, то оплата праці проводиться фактично відпрацьованого часу за денними тарифними ставками або за посадовими окладами.

На рисунку 2.5 можна побачити як плавно зростає кількість працівників на ФГ «Вікторія-92» впродовж останніх 5 років. Загалом, плавне зростання кількості працівників може бути позитивним сигналом і свідчити про успішну роботу підприємства і його здатність розширюватися і розвиватися в майбутньому.

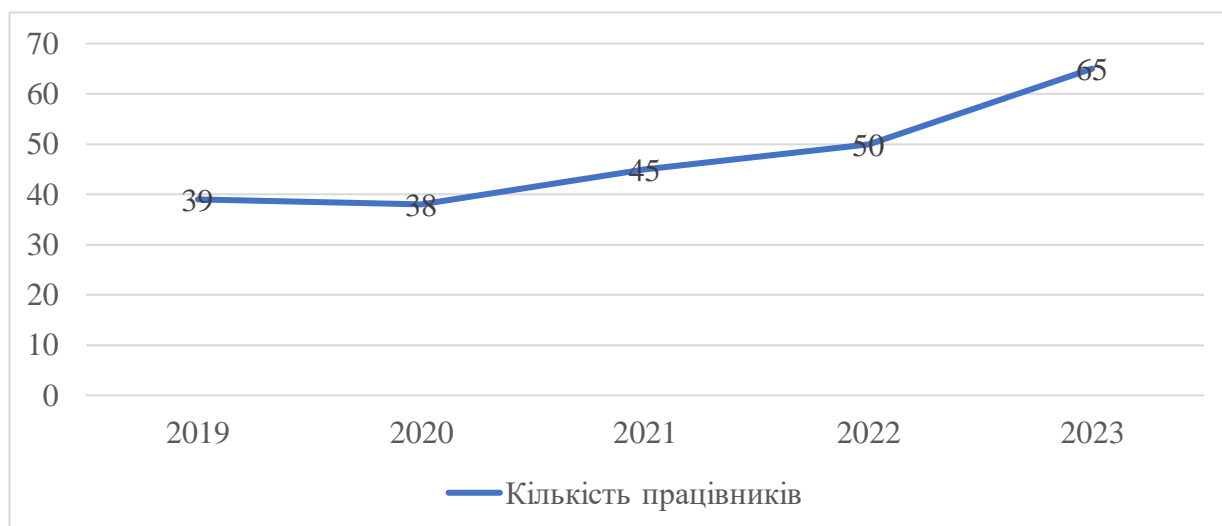


Рис. 2.5. Динаміка кількості працівників на підприємстві за 2019-2023 рр.

*Примітка: Розроблено автором на основі проведеного аналізу діяльності ФГ «Вікторія-92» за 2019-2023 рр.*

Проведений аналіз персоналу фермерського господарства показує, що станом на серпень 2023 року у штаті ФГ «Вікторія-92» налічується 65 осіб, з них: 61 чоловік та 4 жінок. У таблиці 2.3 представлено характерні особливості персоналу ФГ «Вікторія-92» за віком та освітою.

*Таблиця 2.3*

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРСОНАЛУ ФГ «ВІКТОРІЯ-92»  
ЗА ВІКОМ ТА ОСВІТОЮ

Вік	З вищою освітою, чол.	З професійно-технічною освітою, чол.	З повною середньою освітою, чол.	Усього, чол.	Частка в загальній кількості, %
До 30 років	4	7	0	11	17
Від 30 до 40	6	6	0	12	18
Від 40 до 50	13	10	0	23	35
Від 50 до 60	1	9	0	10	15
Понад 60	2	6	1	9	14
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

*Примітка: Розроблено автором на основі проведеного аналізу діяльності ФГ «Вікторія-92»*

Як видно з таблиці 2.3, працівники фермерського господарства – це люди різного віку та з різною освітою. З огляду на те, що ФГ «Вікторія-92»

знаходиться за межами міста, більша частина працівників є жителями ближніх сіл. Середній вік працівників цього підприємства складає 44 роки.

Для того, щоб кадровий склад не зменшувався, а доповнювався новими спеціалістами, необхідна якісна система мотивації працівників. Це важливий аспект управління персоналом від якого залежить досягнення високої продуктивності, задоволення співробітників і досягнення стратегічних цілей організації.

На основі проведеного нами аналізу формування та особливостей кадрового потенціалу ФГ «Вікторія-92» можна виділити кілька підходів до підвищення мотивації працівників цього фермерського господарства:

1) Фінансова мотивація працівників у формі достойної та справедливої заробітної плати, а також премії та бонуси за досягнення цілей або високу продуктивність.

2) Навчання і підвищення кваліфікації: надаються можливості для розвитку навичок та кар'єрного просування працівників.

3) Визнання та цінність: у колективі панує взаємоповага, субординація та розуміння, керівники підрозділів цінують своїх підлеглих, що позитивно впливає на моральний дух працівників.

4) Сучасні умови праці: зручне робоче середовище, технологічно обладнане робоче місце покращує задоволення працівників.

### **2.3. Оцінка фінансово-господарського стану Фермерського господарства «Вікторія-92»**

Оцінка фінансово-господарського стану ФГ «Вікторія-92» є надзвичайно важливою, оскільки вона надає об'єктивну інформацію про фінансовий стан та рентабельність підприємства. Тому пропонуємо проаналізувати динаміку показників рентабельності фермерського господарства представлених у таблиці

Таблиця 2.4

## ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ВІКТОРІЯ-92»

Показники	Базовий період 2021 р. (тис. грн)	Звітний період 2022 р. (тис. грн)	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	218671,20	195436,10	-23235,10	-10,63
2. Прибуток до оподаткування	104826,10	63376,00	-41450,10	-39,54
3. Чистий прибуток (збиток)	104826,10	63376,00	-41450,10	-39,54
4. Середньорічна вартість активів	332712,35	214200,40	-118511,95	-35,62
5. Середньорічна вартість власного капіталу	177663,55	260084,55	82421,00	46,39
6. Середньорічна вартість основних засобів	70107,2	80777,95	10670,75	15,22
7. Собівартість проданої продукції	108481,9	115200,00	6718,10	6,19
8. Витрати операційної діяльності	113395,7	117940,60	4544,90	4,01
9. Рентабельність активів	0,315065251	0,295872463	-0,02	-6,09
10. Фінансова рентабельність	0,590025923	0,243674605	-0,35	-58,70

Примітка: Складено автором на основі джерел [62; 63]

Як видно з таблиці 2.4, ФГ «Вікторія-92» здійснює свою діяльність прибутково, про що свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

За результатами проведених розрахунків можна побачити, що чистий дохід від реалізації у 2022 році зменшився на 23235,1 грн. або 10,63% у порівнянні з 2021 роком. Прибуток до оподаткування зменшився на 41450 тис. грн. або 39,54%. Це відбулось як наслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, яке розпочалось у 2022 році.



Натомість, собівартість продукції зросла на 6718 тис. грн або 6,19%, що є нормальним явищем в умовах економічної нестабільності.

Майновий стан ФГ «Вікторія-92» відображається у Балансі (Додатки А, Б). Згідно з балансом майно класифікується за видами ресурсів, які відображені у активі балансу, та за видами джерел їх фінансування – пасивів балансу. Загальна ж вартість майна дорівнює валюті балансу, при цьому виконується тотожність «Актив = Пасив».

Аналіз майнового стану ФГ «Вікторія-92» необхідно починати з дослідження динаміки статей та їх груп в активах і пасивах. При цьому слід використовувати такі показники:

- абсолютний приріст – це різниця між наступним рівнем і попереднім рівнем динамічного ряду;
- темп приросту – відношення абсолютного темпу приросту до періоду, який використовується як основа для порівняння. Темп зростання виражається у відсотках, що вказує на відсоткове збільшення або зменшення поточного рівня порівняно з попереднім рівнем.

Результати проведеного нами аналізу динаміки майна та боргових прав підприємства, а також джерел його фінансування наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**ДИНАМІКА МАЙНА ТА ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
ФГ «ВІКТОРІЯ-92»**

<b>Показники</b>	<b>На початок періоду 2022 р.</b>	<b>На кінець періоду 2022 р.</b>	<b>Абсолютна динаміка</b>	<b>Темп зміни, %</b>
1. Всього активів, (тис. грн.), в т.ч.:	278392,00	387032,70	108640,70	139,02
2. Необоротні активи	133384,70	190310,40	56925,70	142,68
3. Оборотні активи, (тис. грн.)	145007,30	196722,30	51715,00	135,66
<i>З них:</i>				
3.1. Запаси, (тис. грн.)	107681,70	157026,10	49344,40	145,82

3.2. Засоби в розрахунках, (тис. грн.)	10947,40	18880,00	7932,60	172,46
3.3. Дебіторська заборгованість	24227,30	7370,90	-16856,40	30,42
3.4 Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	395,40	11413,40	11018,00	2886,55
3.5. Витрати майбутніх періодів	1714,60	1742,50	27,90	101,63
3.6 Інші оборотні активи	40,90	289,40	248,50	707,58
4. Всього капіталу, тис. грн.	278392,10	387032,70	108640,60	139,02
5. Власний капітал і прирівняні до нього джерела засобів	231143,90	292221,50	61077,60	126,42
5.1. Власний капітал, тис. грн.	229516,60	290652,50	61135,90	126,64
5.2. Доходи майбутніх періодів, тис. грн.	1627,30	1569,00	-58,30	96,42
6. Сторонній капітал, тис. грн.	47248,20	94811,20	47563,00	200,67
6.1. Короткострокові позики, тис. грн.	37939,30	88600,00	50660,70	233,53
6.2 Кредиторська заборгованість	3169,60	1109,60	-2060,00	35,01
6.3 Інші поточні зобов'язання	6139,30	5101,60	-1037,70	83,10

*Примітка: Складено автором на основі джерел [62; 63]*

У результаті аналізу проведених розрахунків можна побачити, що вартість майна та боргових прав підприємства впродовж 2022 року збільшилась та становить 387032,70 тис. грн, що на 39,02% більше показника на початку року. При цьому необоротні активи зросли на 56925,70 тис. грн. або на 42,68%. Оборотні активи також збільшились на 51715 тис. грн. або 35,66%, це сталося через збільшення запасів (на 49344,4 тис. грн. або 45,82%), засобів в розрахунках (на 7932,6 тис. грн. або на 72,46%), грошей та їх еквівалентів (на 11018 тис. грн.), витрат майбутніх періодів (на 27,9 тис. грн. або 1,63%). При цьому, дебіторська заборгованість зменшилась на 16856,4 або на 30,42%.

Загальний обсяг джерел фінансових ресурсів підприємства збільшився на 108640,6 тис. грн. або на 39,02%. Обсяг власних та прирівняних до нього джерел засобів збільшився на 61077 тис. грн. або на 26,42%. Слід зауважити, що частка

власного капітал і прирівняні до нього джерела засобів в загальному капіталі на початку року становила 83,03%, а на кінець – 75,5%. Такі зміни відбулись, бо частка стороннього капіталу зросла з 16,97% до 24,5%. У грошовому еквіваленті сторонній капітал збільшився на 47563 тис. грн. Це відбулось внаслідок збільшення вартості короткострокових зобов'язань, поточної кредиторської заборгованості та іншої поточної заборгованості.

Визначення ефективності використання активів підприємства ФГ «Вікторія-92» відбувається за допомогою показників, які вказують, наскільки результативно використовуються ресурси підприємства для досягнення своїх цілей (табл. 2.6). Це допомагає оцінити чи успішно фермерське господарство використовує свої активи для генерації прибутку та створення вартості.

Таблиця 2.6

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ВІКТОРІЯ-92»

Показники	Базовий	Звітний	Відхилення	
	2021	2022	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	218671,20	195436,10	-23235,10	-10,63
2. Одноденна реалізація, тис. грн.	607,42	542,88	-64,54	-10,63
3. Середня вартість сукупних активів, тис. грн.	214200,40	332712,35	118511,95	55,33
4. Середня вартість оборотних активів, тис. грн.	114273,05	170864,80	56591,75	49,52
4.1. запасів	92030,30	132353,90	40323,60	43,82
4.2. дебіторської заборгованості	19773,45	30712,80	10939,35	55,32
4.3. грошових коштів та поточних інвестицій	716,00	5904,40	5188,40	724,64
4.4. Витрати майбутніх періодів	1666,75	1728,55	61,80	3,71
4.5. Інші оборотні активи	86,55	165,15	78,60	90,81
5. Тривалість обороту сукупних активів, дні	352,64	612,87	260,23	73,79
6. Тривалість обороту оборотних активів, дні	188,13	314,74	126,61	67,30

6.1. запасів	151,51	243,80	92,29	60,91
6.2. дебіторської заборгованості	32,55	56,57	24,02	73,79
6.3. грошових коштів та поточних інвестицій	1,18	10,88	9,70	822,68
6.4. витрат майбутніх періодів	2,74	3,18	0,44	16,04
6.5. Інших оборотних активів	0,14	0,30	0,16	113,50

*Примітка: Складено автором на основі джерел [62; 63]*

Для визначення впливу чинників на зміну тривалості обороту оборотних активів застосуємо прийом ланцюгових підстановок (де  $T$ -тривалість обороту,  $A$ -середньорічна реалізація,  $OP$ -одноденна реалізація) [35; 46].

$$T_0 = A_0 : OP_{од0} = 114273,05 / 607,42 = 188,13 \text{ (дн.)}$$

$$T_1 = A_1 : OP_{од0} = 170864,80 / 607,42 = 281,3 \text{ (дн.)}$$

$$T_1 = A_1 : OP_{од1} = 170864,80 / 542,88 = 314,74 \text{ (дн.)}$$

$\Delta A = 281,3 - 188,13 = 93,17 \text{ (дн.)}$  – вплив зміни середньорічної вартості оборотних активів

$$314,74 - 281,3 = 33,44 \text{ (дн.)}$$
 – вплив зміни одноденної реалізації.

$$\text{Перевірка: } 93,17 + 33,44 = 126,61 \text{ (дн.)}$$

Для того, щоб знайти суму вивільнення або залучення в оборот коштів потрібно відхилення за показником тривалості обороту оборотних активів помножити на одноденну реалізацію у звітному періоді.

$$126,61 * 542,88 = 68734,04 \text{ тис. грн.}$$

З результатів проведених рахунків можна стверджувати, що ефективність використання сукупного капіталу зросла, про що свідчить зниження тривалості його обороту на 260 днів або на 73,79%.

Таким чином, ефективність використання оборотних активів знизилась, позаяк тривалість їх обороту збільшилась на 126,61 днів або 67,3%.

У результаті факторного аналізу було з'ясовано, що внаслідок зростання середньорічної вартості оборотних активів на 56591,75 тис. грн. або на 49,52%, показник тривалості обороту оборотних активів зріс на 93,17 днів, а внаслідок зниження одноденної реалізації на 64,54 грн. або на 10,63%, тривалість обороту оборотних активів зменшилась на 33,44 дні.

При цьому тривалість обороту запасів суттєво зросла на 92,29 дня або на 60,91%; тривалість обороту засобів у розрахунках збільшилась на 24,02 дні або на 73,79%;. На кінці періоду сума грошових коштів та поточних інвестицій зросла на 5188,4 або на 724,64%, відповідно суттєво збільшилась тривалість обороту грошових коштів та поточних інвестицій, а саме на 9,7 днів або на 822,68%. Тривалість обороту витрат майбутніх періодів збільшилась на 0,44 дні або на 16,04%. Загалом внаслідок сповільнення оборотності оборотних активів підприємство змогло умовно залучити в оборот активів на суму 68734,04 тис. грн.

Показники фінансової стійкості відображають здатність фермерського господарства витримувати фінансові труднощі та забезпечувати стійкий фінансовий стан навіть в умовах незворотних змін у господарському середовищі. Оцінюючи ці показники, можна зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свій капітал та інші ресурси, які загрози можуть вплинути на його стійкість, а також як воно готове зустрічати нові можливості.

Ключовими показниками фінансової стійкості підприємства є:

1. Коефіцієнт автономії (дорівнює відношенню Власного капіталу до Активів).
2. Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу.
3. Робочий капітал необхідний для розрахунку наступних показників (дорівнює різниці Оборотних активів та Грошових еквівалентів).
4. Коефіцієнт маневрування власного капіталу (дорівнює відношенню Робочого капіталу та Власного капіталу і прирівняних до нього джерел засобів).
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом (дорівнює відношенню Робочого капіталу та Оборотних активів).
6. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом (дорівнює відношенню Робочого капіталу та Запасів) [46].

Таблиця 2.7

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ФГ «ВІКТОРІЯ-92»**

<b>Показники</b>	<b>На початок року 2022 р.</b>	<b>На кінець року 2022 р.</b>	<b>Відхилення</b>
Коефіцієнт автономії	0,83	0,76	-0,07
Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу	0,20	0,32	0,12
Робочий капітал	94504,6	100342,1	5837,5
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,41	0,34	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	0,65	0,51	-0,14
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом	0,88	0,64	-0,24

*Примітка: Складено автором на основі джерел [62; 63]*

Як видно з таблиці 2.7, коефіцієнт автономії зменшився на 0,07. Такий показник свідчить про те, що фермерське господарство стає менш фінансово самостійним і залежить від зовнішніх джерел фінансування більше, ніж раніше.

Натомість, коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу збільшився на 0,12. Це наслідок того, що позичений капітал зріс набагато більше ніж власний.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу зменшився на 0,07. Це свідчить, що підприємство має меншу здатність використовувати свій власний капітал для фінансування різних потреб.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом зменшився на 0,14. Це означає, що відношення власного оборотного капіталу до оборотних активів стало меншим ніж у попередньому році.

Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом також зменшився, на 0,24. Відповідно, це демонструє, що відношення власного оборотного капіталу до матеріальних запасів стало меншим.

Отже, проведені аналіз та оцінка фінансово-господарського стану ФГ «Вікторія-92» свідчать про те, що підприємство веде прибуткову активність. Одночасно разом з тим, фермерське господарство зіштовхується з загрозами та викликами щодо забезпечення фінансової стійкості в умовах дії воєнного стану, що своєю чергою вимагає ретельного управління та адаптації стратегії забезпечення фінансової стійкості до нових умов.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу та оцінки кадрового потенціалу і фінансово-господарського стану ФГ «Вікторія-92» автором сформульовано такі висновки та рекомендації:»

1. Фермерське господарство «Вікторія-92» було створено у 1992 році та розвивалося навіть у складних економічних умовах. Почавши із невеликого земельного фонду, господарство поступово зростало, орендуючи додаткові земельні ділянки і розширюючи свою інфраструктуру. На даний момент земельний банк складає майже 4 тисячі гектарів землі.

2. Фермерське господарство «Вікторія-92» розпочало свою діяльність з вирощування картоплі та цукрового буряка, досягаючи високої врожайності. Після 2010 року, господарство змінило спеціалізацію. Ця стратегія була обрана з огляду на стабільний врожай та різноманіття культур, що допомагає зменшити ризики в умовах змінних років та цін на ресурси. Основними культурами на господарстві зараз є кукурудза, озима пшениця, ріпак, ярий ячмінь, соя та соняшник.

3. Фермерське господарство «Вікторія-92» має великий кадровий потенціал, який визначається знаннями, навичками та досвідом працівників. Організаційна структура господарства є лінійною, де керівництво здійснює голова, адміністративно-управлінський персонал та виробничий персонал забезпечують роботу підприємства. Заробітна плата різних категорій працівників регулюється різними системами оплати праці, включаючи посадовий оклад, відрядний заробіток та премії.

4. На основі проведеного аналізу формування та особливостей кадрового потенціалу ФГ «Вікторія-92» виділено кілька підходів до підвищення мотивації працівників: 1) фінансова мотивація працівників у формі достойної та справедливої заробітної плати, а також премії та бонуси за досягнення цілей або високу продуктивність; 2) навчання і підвищення кваліфікації: надаються можливості для розвитку навичок та кар'єрного просування працівників; 3) визнання та цінність: у колективі панує взаємоповага, субординація та розуміння, керівники підрозділів цінують своїх підлеглих, що позитивно впливає на моральний дух працівників; 4) сучасні умови праці: зручне робоче середовище, технологічно обладнане робоче місце покращує задоволення працівників.

5. За результатами фінансового аналізу можна визнати, що діяльність ФГ «Вікторія-92» є прибутковою. Одночасно разом з тим, фермерське господарство зіштовхується з загрозами та викликами щодо забезпечення фінансової стійкості в умовах дії воєнного стану, що своєю чергою вимагає ретельного управління та адаптації стратегії забезпечення фінансової стійкості до нових умов.



## РОЗДІЛ 3

### АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Аудит як інструмент формування ефективного кадрового потенціалу підприємства**

Успішна функціонування будь-якої організації, чи то вона є державним підприємством, установою або приватною комерційною фірмою, неможлива без аналізу трудових показників. Цей аналіз дозволяє оцінити техніко-економічний потенціал організації, визначити резерви для більш ефективного використання персоналу, оцінити умови праці та їх оплату, а також вивчити соціально-трудові відносини в колективі. Аудит персоналу – це процес, який включає в себе оцінку та аналіз діяльності та управління персоналом в організації з метою визначення ефективності та відповідності цієї діяльності встановленим стандартам, законодавству та стратегічним цілям компанії.

Аудит кадрів також є важливою складовою стратегічного управління. Його основна мета – формування професійних якостей персоналу підприємства, шляхом виявлення відхилень в управлінських діях від найбільш раціональних, які визначаються стратегією підприємства. Досвід українських підприємств у подоланні кризи підтверджує, що перерозподіл ресурсів на основі професійного аудиту персоналу сприяє успішному вирішенню економічних, організаційних та соціальних проблем підприємств [15; 50].

Мета аудиту кадрового потенціалу підприємства полягає в оцінці, аналізі та управлінні людськими ресурсами з метою забезпечення оптимального використання та розвитку персоналу відповідно до стратегії та цілей організації.

Кадровий аудит на рівні підприємства повинен досліджувати ефективність реалізації трудового потенціалу кожного окремого робітника та загального трудового потенціалу персоналу всього підприємства. Під час аудиту кадровий потенціал можна розділити на 3 складових:

1) *Професійно-кваліфікаційна складова трудового потенціалу.* Аудит проводиться по наступних напрямках:

- аудит професійної структури персоналу (перевіряється узгодженість ієрархії, пропорційність структури, відповідність професій сучасним потребам підприємства);

- аудит кваліфікаційного рівня персоналу;
- аудит трудової мобільності.

2) *Демографічна складова трудового потенціалу персоналу.* Аудит здійснюється за такими факторами як вік, стать, сімейний стан, а саме проводиться:

- аудит та аналіз структури віку працівників;
- аналіз стажу роботи;
- аналіз статевого розподілу;
- прогнозування потреб у робочій силі.

3) *Соціально-культурна складова трудового потенціалу.* Аудит даної складової допомагає розуміти, як соціокультурні чинники впливають на продуктивність та сприяють або заважають розвитку підприємства. Аудит соціально-культурної складової трудового потенціалу включає:

- аудит стану здоров'я працівників;
- аудит мотиваційних чинників;
- аудит освітнього рівня персоналу;
- оцінка організаційної культури;
- аналіз соціального клімату та задоволеності працею;
- аналіз міжособистісних відносин [14].

Існує багато різних типів класифікацій аудиту кадрового потенціалу, оскільки цей вид аудиту може бути адаптований до різних потреб та цілей організацій. Як правило, найпоширеніші класифікації включають такий перелік ознак:

- 1) за періодичністю проведення (поточний, оперативний, регулярний, панельний);
- 2) за обсягом та глибиною (комплексний, функціональний);

- 3) за методикою аналізу (тематичний, комплексний, вибірковий);
- 4) за рівнем проведення (стратегічний, управлінський, тактичний);
- 5) за способом проведення (зовнішній, внутрішній) [54].

Як було зазначено вище, кадровий аудит може проводитись на двох рівнях: внутрішній аудит, який проводиться внутрішніми функціональними підрозділами підприємства та керівниками цих підрозділів, та зовнішній аудит, який включає послуги аудиторських компаній та аудиторів.

Проведення внутрішнього аудиту кадрового потенціалу базується на декількох важливих принципах (рис. 3.1). Дотримання цих принципів допомагає зробити внутрішній аудит кадрового потенціалу більш ефективним та надійним і забезпечити корисні результати для організації.

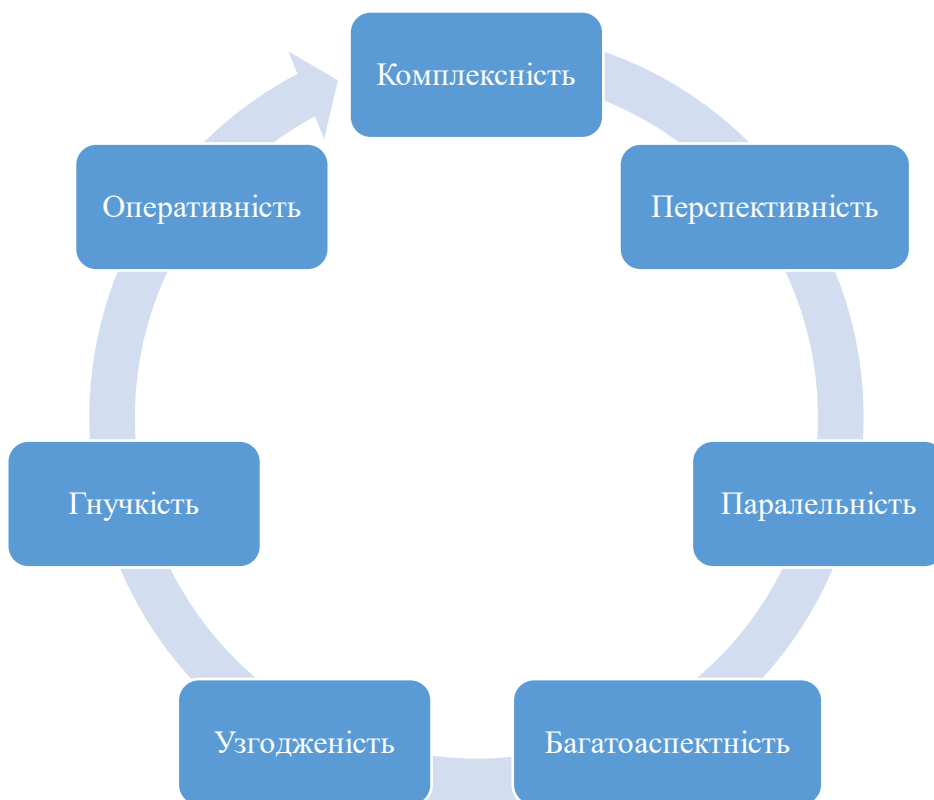


Рис. 3.1. Принципи проведення внутрішнього аудиту кадрового потенціалу

*Примітка: Розроблено автором на основі [14]*

Основними інструментами аудиту кадрового потенціалу є:

- інтерв'ю (під час особистої розмови з працівниками можна отримати детальну інформації щодо їхнього ставлення до роботи);

- анкетні опитування і огляди (збір інформації від працівників через заповнення анкет допомагає вивчити їхні думки, досвід, потреби та оцінку робочого середовища);
- спостереження (під час аналізу поведінки та робочих процесів в організації можна виявити потенційні проблеми та можливості для покращення);
- аналіз офіційних документів (огляд документації, такої як кадрові записи, звіти про оцінку продуктивності, політику компанії, дозволяє повністю зрозуміти історію та діяльність організації);
- зовнішня інформація;
- експерименти у сфері управління персоналом.

Інформація, що використовується в аудиті кадрового потенціалу, може бути класифікована за різними категоріями в залежності від її характеру та застосування. Основні категорії інформації в аудиті кадрового потенціалу включають: зміст інформації, характер оцінки суб'єктів аудиту, пізнавальність інформації, спосіб відображення, подання, ступінь інформаційної деталізації, період формування інформації, джерела отримання, ступінь доказовості, тривалість зберігання, спосіб формування [39; 40; 51].

Під час проведення внутрішнього аудиту кадрового потенціалу аудитори використовують різноманітні джерела аудиторських доказів для отримання інформації та підтвердження фактів.



Рис. 3.2. Джерела аудиторських доказів при проведенні внутрішнього аудиту кадрового потенціалу [39]

Документація внутрішнього аудиту персоналу складається з двох типів документів: робочих документів і офіційних документів. Робочі документи – це

записи (таблиці, бланки, відомості), які використовуються персоналом підрозділу внутрішнього аудиту для документування методів і процедур внутрішнього аудиту, тестів, отриманої інформації та відповідних висновків, зроблених під час впровадження. Інформація, що підтверджує висновки, викладені в аудиторському звіті, включається до робочої документації.

Основним документом є аудиторський висновок – документ, складений за результатами внутрішнього аудиту, який містить інформацію про хід внутрішнього аудиту, стан системи внутрішнього контролю та аудиторський висновок. Аудиторський звіт супроводжується рекомендаціями щодо вдосконалення діяльності агентства з урахуванням характеру виявлених проблем.

Таким чином, на основі проведених розвідок, можна зробити висновки, що в основі виробничого потенціалу є кадрові ресурси, тобто люди, які працюють на цьому підприємстві. Кадрові ресурси залежать від якості та кількості працездатних працівників. Крім того, зовнішні фактори, такі як економічна та соціальна політика держави, рівень розвитку економіки і демографічні процеси, впливають на якість трудового потенціалу. Однак сучасна економічна модель відзначається тим, що важливість та продуктивність в економіці загалом набувають гуманітарних, суспільних та особистих якостей людини. Ця тенденція зміцнюється та приймає різні форми. Зокрема, в теорії та практиці економічного життя дедалі більше уваги приділяється індивідуальним якостям людини, які піддаються якісній та кількісній оцінці (рівень освіти, знань, кваліфікація, навички, накопичений досвід, особисті характеристики, такі як інтелект, різносторонність розвитку, активність, відповідальність, характер та інше).

Аудит є важливим інструментом для формування ефективного кадрового потенціалу підприємства, оскільки він дозволяє оцінити і оптимізувати різні аспекти управління персоналом. Аудит може допомогти в оцінці поточного стану персоналу, виявленні слабких місць, визначенні потреб у навчанні і розвитку, плануванні кадрового розвитку, підвищенні ефективності управління персоналом. Аудит кадрового потенціалу допомагає підприємствам визначити,

що потрібно зробити для максимізації використання людських ресурсів та підвищення ефективності діяльності [10; 22].

Оцінка здібностей та навичок персоналу не лише розкриває слабкі місця, але і надає можливість розглядати цей аспект більш стратегічно. Тому, дослідивши окремі джерела [21; 32; 47] пропонуємо рекомендації щодо підвищення якості проведення аудиту кадрового потенціалу та підвищення ефективності системи управління загалом:

*1) Застосовування сучасних програми та інструментів для збору та аналізу даних про персонал.*

Одним з таких інструментів є система farm-менеджменту. Вона дозволяє ефективно вести облік робочого часу та продуктивності працівників, що важливо для оптимізації виробничих процесів. Ця система забезпечує збереження важливих даних про кожного співробітника, включаючи його особисті дані, кваліфікації та досвід роботи. Крім того, система дозволяє вести облік навчання та розвитку працівників, що важливо для підвищення кваліфікації персоналу і підтримки їхнього розвитку. А статистичний аналіз та звіти, створювані цією системою, надають керівництву можливість приймати інформовані рішення щодо управління персоналом.

*2) Залучення зовнішніх експертів.*

Залучення зовнішніх експертів до фермерського господарства покращує систему управління. Вони приносять об'єктивність, досвід, інновації. Для залучення зовнішніх експертів можна розглядати можливості консультацій, найму зовнішніх консультантів, укладення угод про співпрацю з агентствами або організаціями. Важливо обрати експертів, які мають реальний досвід у сільському господарстві та розуміють специфіку фермерського господарства.

*3) Постійне вдосконалення системи управління.*

Варто використовувати результати аудиту для постійного вдосконалення системи управління персоналом, адаптувати стратегію та процедури до змін в бізнес-середовищі та потреб співробітників.

*4) Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.*

Необхідно забезпечити навчання співробітників та керівництва щодо кращих практик управління та аудиту кадрового потенціалу, а також розвитку навичок та компетенцій власного персоналу.

### **3.2. Проведення аудиту та його роль в системі управління підприємством ФГ «Вікторія-92»**

В системі управління фермерського господарства «Вікторія-92» аудит кадрового потенціалу служить двояким інструментом. З одного боку, він подібний до фінансового або бухгалтерського аудиту, оскільки використовується для спостереження. З іншого боку, це ефективний засіб управління, який допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з трудовими відносинами.

Практика показує, що на підприємстві ФГ «Вікторія-92» проводять декілька видів аудиту кадрового потенціалу, а саме:

- 1) аудит персоналу;
- 2) аудит укомплектованості кадрами;
- 3) Аудит розвитку кадрів.

#### 1. Аудит персоналу.

Суть цієї процедури полягає в оцінці того, наскільки відповідний потенціал персоналу організації її стратегії та цілям розвитку, а також у виявленні причин, які призвели до проблем, пов'язаних з персоналом. В результаті аудиту формуються конкретні рекомендації для керівництва. На рисунку 3.3 зображено взаємозв'язок етапів проведення аудиту персоналу на ФГ «Вікторія-92». Пропонуємо розглянути їх детальніше.

#### *«Етап 1» – Планування аудиту.*

Спочатку визначається мета аудиту або проблема, яка досліджується. Проблема визначається як твердження, яке потрібно перевірити або спростувати на подальших етапах аудиту.

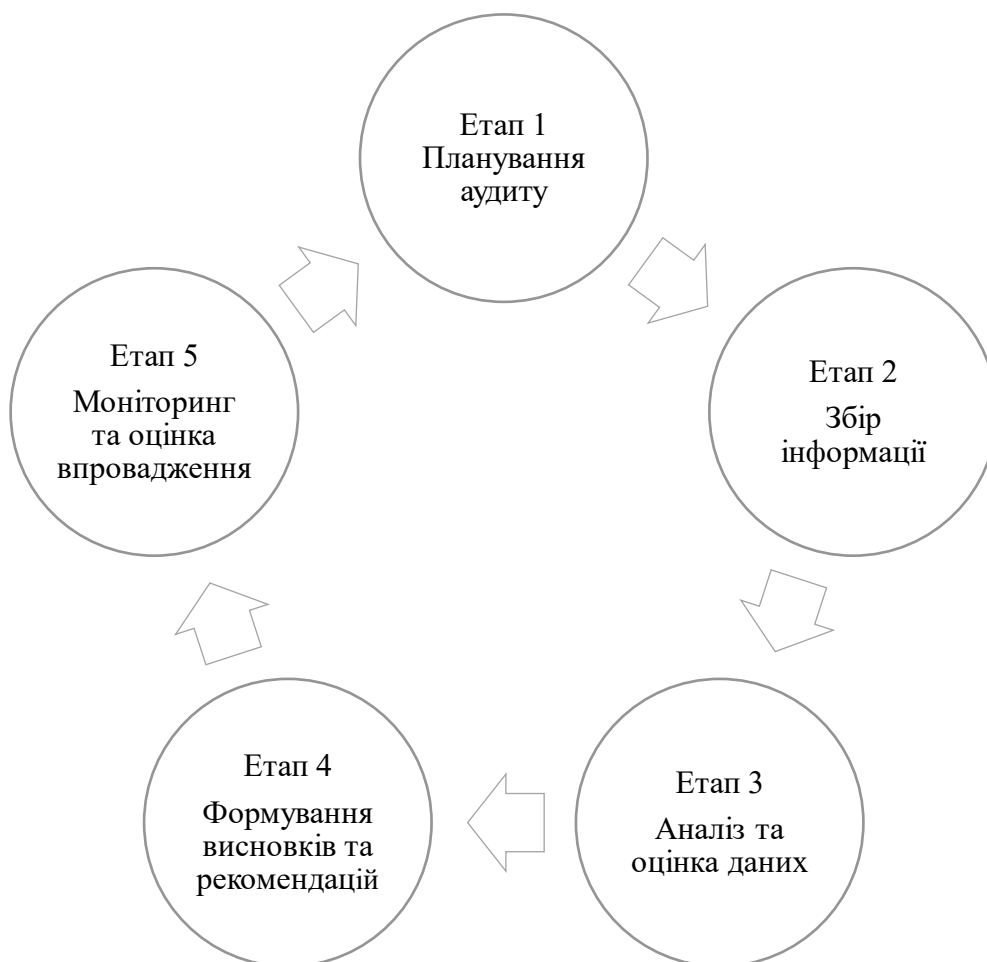


Рис. 3.3. Взаємозв'язок етапів аудиту персоналу на ФГ «Вікторія-92»  
Примітка: Розроблено автором на основі внутрішнього аналізу ФГ «Вікторія-92»

Звернемо увагу, що важливо запланувати обсяг аудиту, тобто які саме аспекти діяльності фермерського господарства будуть перевірені. Відповідно до цього:

- встановлюються терміни та завдання;
- розробляється план-графік;
- визначаються виконавці й учасники перевірки;
- проводиться інструктаж виконавців та учасників.

*«Етап 2» – Збір інформації.*

На даному етапі проводиться збір первинних даних, таких як фінансові звіти, річні звіти, врожаї, собівартість, витрати тощо. Основні процеси даного етапу:

- інтерв'ю з керівниками підрозділів;



- аналіз фінансових інформаційних звітів, включаючи баланс, звіт про прибуток і збиток;
- перевірка документації та звітності;
- моніторинг роботи персоналу;
- проведення опитувань і анкетування, спілкування з працівниками;
- попередня обробка статистичних даних.

Під час збору інформації, аудиторська команда створює основу для прийняття рішень. Вони чітко визначають зміст процедур, порядок їх виконання, критичні точки, на які слід звернути увагу під час процесу, критерії для оцінки якості, а також встановлюють, як буде організована взаємодія між учасниками процесу.

*«Етап 3» – Аналіз та оцінка даних.*

На цьому етапі виконуються різні завдання, що допомагають забезпечити ґрунтовний аналіз. Так, зокрема, здійснюється детальний аналіз управлінських процесів, проводиться оцінка ефективності планування виробництва і контролю витрат. Це допомагає ідентифікувати можливі області для покращень у виробничих процесах. Крім того, проводиться оцінка якості виробництва, а саме оцінка врожайності, якості виробленої продукції і відповідності встановленим стандартам.

Етап аналізу та оцінки даних включає в себе перевірку наявності достатнього обсягу інформації для обґрунтування рішення щодо розглянутої проблеми. Усі зібрані дані опрацьовуються і оформляються для аналізу у зручному вигляді (таблиці, схеми, графіки, діаграми, та ін.) [2; 22].

*«Етап 4» – Формування висновків та рекомендацій.*

Наступним кроком після аналізу та оцінки даних є розробка рекомендацій для оптимізації проблеми. На етапі формування висновків і рекомендацій аудиторська команда готує аудиторський висновок (звіт). Далі проводиться зустріч та обговорення результатів. Керівництво організації оцінює результати аудиту та на їх основі визначає напрямки подальших дій і аудиту. Важливо, щоб звіт був структурованим і зрозумілим, щоб легко оцінити і зрозуміти

запропоновані дії. Аудиторський висновок зазвичай складається із трьох частин, спрямованих на різні групи одержувачів інформації.

Звіт для управлінців нижчої ланки включає у себе підсумки щодо їхніх цілей та обов'язків у галузі управління персоналом. Ці цілі можуть включати в себе: зменшити плинність кадрів, покращити розвиток працівників, досягти певних результатів, тощо. Рекомендації для них передбачають: проведення співбесід, організацію навчання співробітникам, підвищення мотивації працівників та задоволення їхніх потреб.

У висновку також виокремлюють проблеми у сфері управління персоналом. Порушення кадрової політики та законодавства підкреслюють як основні, і висвітлюють виявлені недоліки в методах управління, а також надають відповідні рекомендації щодо вирішення цих питань.

Фахівці служби управління персоналом, які відповідають за зайнятість, навчання, компенсації та інші аспекти управління персоналом, також потребують отримувати зворотний зв'язок. Аудиторський звіт, який надається їм, підкреслює області, де виконана робота належним чином і ті, де існують недоліки. Для прикладу: у випадку, якщо аудиторська команда виявила, що багато робочих місць не мають достатньо кваліфікованої заміни, то ця інформація буде передана людині, що відповідає за навчання та розвиток персоналу, разом із рекомендацією збільшити обсяг навчальних програм для підготовки. Звіт також допомагає спеціалістам управління персоналом отримати зворотний зв'язок щодо думки управлінців нижчої ланки про зусилля фахівців з управління персоналом. Також іноді до звіту включаються порівняльні дані щодо інших компаній в схожій сфері.

Звіт керівника з управління персоналом містить всю необхідну інформацію для покращення діяльності служби управління персоналом. За допомогою інформації, яка надається в аудиторському звіті, керівник управління персоналом може отримати глибше розуміння функцій управління персоналом. Тепер він може зосередити свою увагу на областях, які мають найбільший потенціал для покращення внеску служби управління персоналом у компанію.

Також, виявивши тенденції на етапі становлення, можна вчасно приймати коригувальні заходи, поки проблеми ще не набрали серйозних розмірів. Підштовхуючи управлінців нижчої ланки до відповідальності за проблеми, можна здобути їхню додаткову підтримку [1; 49].

*«Етап 5» – Моніторинг і оцінка впровадження.*

На даному етапі аналізується впровадження попередніх рекомендацій і здійснюється оцінка їх впливу на результати господарства. Якщо необхідно, то готується новий звіт та пропонуються коригування до стратегії, щоб досягти кращих результатів.

Викладене переконливо доводить, що усі 5 етапів проведення аудиту персоналу на ФГ «Вікторія-92» взаємопов'язані між собою.

## 2. Аудит укомплектованості кадрами.

Аудит укомплектованості кадрами – це процес оцінки та аналізу наявних ресурсів з метою визначення, наскільки ефективно вони використовуються для досягнення цілей підприємства. Під час аудиту оцінюються навички, знання, досвід та кількість персоналу в контексті вимог та потреб діяльності підприємства. Такий аудит може виявити прогалини в компетентності персоналу, визначити необхідність підвищення кваліфікації, залучення нових співробітників або реорганізації звільнених посад. Аудит укомплектованості кадрами може бути корисним інструментом для оптимізації управління персоналом та підвищення продуктивності організації [28].

ФГ «Вікторія-92» здебільшого залучає зовнішнього спеціаліста для проведення такого виду аудиту.

Аудит укомплектованості кадрами розпочинається із отримання інформації про обов'язки, які виконує працівник та необхідні для цього знання та навички. У процесі аналізу штатних посад рекомендується використовувати кількісні методи, такі як функціональний аналіз робочого процесу та посадове анкетування.

Функціональний аналіз робочого процесу використовується для розкриття сутності робочого процесу та отримання необхідних даних для встановлення

вимог до працівників. Щодо посадового анкетування, то для кількісної оцінки посад використовується стандартизована анкета, яку заповнює сам аудитор. Розділи з яких складається стандартизована анкета представлено у таблиці 3.1.

Практика свідчить, що метод анкетування має свої переваги і недоліки. Його перевагою є широке використання та апробованість. Проте недолік полягає в тому, що він вимагає значних витрат часу і праці. Крім того, анкетне опитування надає лише загальне уявлення про робочу посаду, обмежуючи деталізацію та глибину аналізу.

*Таблиця 3.1*

СТАНДАРТИЗОВАНА ПОСАДОВА АНКЕТА

<b>Розділи анкети</b>	<b>Інформація</b>
<i>Джерела службової інформації</i>	Звідки і як досліджуваний робітник отримує всі необхідні дані для роботи?
<i>Розумова праця</i>	Які рішення та завдання виконує працівник, який займає цю посаду?
<i>Витрати фізичної праці</i>	Які фізичні витрати та які інструменти необхідні для даного робочого процесу?
<i>Контакти з іншими людьми</i>	Якого роду взаємодії з оточуючими необхідні для виконання роботи даною посадовою особою?
<i>Умови робочого місця</i>	У яких фізичних і соціальних умовах працює посадова особа?

*Примітка: Складено автором на основі джерела [28]*

Аудитор визначає складність роботи шляхом оцінки різних функцій, що включають розрахунки, підготовку робочого місця, ведення робочого процесу, управління обладнанням та рівень відповідальності у виконанні завдань. Залежно від важливості кожної з цих функцій у виконанні певної роботи, їх може бути визначено як прості, середні або складні. Загальний рівень складності роботи розраховується шляхом підсумовування оцінок за кожною з цих функцій з використанням бальної системи.

Далі аудитор проводить оцінку індивідуального і колективного внеску працівників в діяльність організації. Для цього він аналізує інформацію, яка

стосується кількісної оцінки особистого трудового внеску кожного працівника у кінцевий результат, а також кількісну оцінку внеску конкретного трудового колективу у загальний результат роботи підприємства.

Одним з показників є коефіцієнт трудової участі, що враховує продуктивність праці, якість роботи, дисципліну та ставлення до обов'язків працівника. Його ефективність залежить від зрілості колективу, відкритості, принциповості і активної участі у вирішенні питань стосовно морального і матеріального стимулювання.

Інший показник - коефіцієнт трудового внеску, що враховує значимість підрозділу для технологічного процесу підприємства, чисельність працівників, обсяг виробництва, якість продукції та дисципліну.

Аудитор оцінює відповідність застосування коефіцієнта трудової участі та коефіцієнта трудового внеску в рамках розвитку демократичних управлінських принципів, зміцнення трудової та технологічної дисципліни та формування свідомого ставлення до праці. Вірне використання цих показників сприяє формуванню мотиваційного потенціалу, що відповідає сучасним умовам та завданням [5; 22].

### 3. Аудит розвитку кадрів.

Аудит розвитку персоналу – це процес аналізу розвитку кадрів, який ґрунтується на використанні сучасних кадрових технологій. Цей вид аудиту спрямований на визначення ефективності програм, процедур та ініціатив, спрямованих на розвиток та підвищення потенціалу персоналу в компанії.

Основна мета аудиту розвитку кадрів полягає в тому, щоб визначити, наскільки добре організація інвестує у розвиток свого персоналу і чи відповідає ця інвестиція стратегічним цілям компанії.

Аудит розвитку персоналу включає в себе наступне:

- аналіз характеристик управління в сфері розвитку кадрів;
- визначення сильних і слабких сторін управління розвитком кадрів;
- класифікацію проблем в управлінні розвитком кадрів;

- пристосування методів оцінки до потреб організації та розробка додаткових процедур оцінки, які відтворюють важливі аспекти діяльності компанії;
- проведення оцінки особистих, професійних та управлінських якостей, які мають значення для керівників на вищому та середньому рівні управління [2; 5; 22].

Таким чином, на основі проведених досліджень, зазначимо, що аудиту кадрового потенціалу відіграє важливу роль в управлінні ФГ «Вікторія-92». Аудит кадрового потенціалу є необхідним елементом сучасного управління, оскільки дозволяє організаціям ефективно управляти своїм головним активом – персоналом. Важливо розуміти, що кадровий потенціал не обмежується лише наймом та звільненням співробітників, але також включає в себе їх розвиток, навчання та адаптацію до стратегічних цілей організації.

### **Висновки до розділу 3**

У результаті проведеного дослідження аудиту в системі управління підприємством автором зроблено такі висновки:

1. Доведено, що аудит є важливим інструментом для оптимізації кадрового потенціалу підприємства, оскільки дозволяє оцінити та покращити різні аспекти управління персоналом. Проведення аудиту допомагає аналізувати поточний стан кадрів, виявляти слабкі сторони, визначати потреби у навчанні та розвитку, розробляти стратегії кадрового розвитку та підвищувати ефективність управління персоналом.
2. Запропоновано рекомендації щодо підвищення якості проведення аудиту кадрового потенціалу та покращення ефективності системи управління загалом: 1) застосування сучасних програми та інструментів для збору та аналізу даних про персонал; 2) залучення зовнішніх експертів; 3) постійне вдосконалення системи управління; 4) інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

3. На підприємстві ФГ «Вікторія-92» проводять декілька видів аудиту кадрового потенціалу, а саме: аудит персоналу; аудит укомплектованості кадрами; аудит розвитку кадрів.

4. На основі внутрішнього аналізу ФГ «Вікторія-92» розроблено схему етапів аудиту персоналу: *етап-1* – планування аудиту; *етап-2* – збір інформації; *етап-3* – аналіз та оцінка даних; *етап-4* – формування висновків та рекомендацій; *етап-5* – моніторинг і оцінка впровадження. Схема демонструє послідовність етапів аудиту персоналу та їх взаємозв'язок, що допомагає підприємству систематично покращувати управління персоналом і оптимізувати кадровий потенціал.

5. Аудит є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Він дозволяє систематично оцінювати та аналізувати всі аспекти функціонування підприємства, включаючи фінансові, операційні, кадрові. Проведення аудиту допомагає виявити слабкі місця та можливості для покращення, а також забезпечує незалежну оцінку діяльності підприємства. Аудит кадрового потенціалу є необхідним елементом сучасного управління, оскільки дозволяє організаціям ефективно управляти своїм головним активом – персоналом. Відповідно аудиту кадрового потенціалу відіграє важливу роль в управлінні ФГ «Вікторія-92».

## ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення й формування рекомендацій щодо процесу аналізу та аудиту кадрового потенціалу в системі управління. Отримані науково-практичні результати дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Економічна сутність системи управління підприємством ґрунтується на формуванні результативної управлінської структури, встановленні конкретних цілей і стратегій, а також на правильних рішеннях та організованих процесах. Внутрішні потреби системи управління можна ефективно вирішувати через цикли управління, що передбачають постійно повторювані дії.

2. Кадровий потенціал грає важливу роль у стратегічному управлінні персоналом і визначається як сукупність талановитих та кваліфікованих працівників. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє належному розподілу робочих сил, заповненню вакансій, зменшенню плинності кадрів і підвищенню задоволення працівників. Крім того, аналіз кадрового потенціалу є ключовим елементом стратегічного планування, допомагаючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, виявляти потреби в розвитку, розробляти плани кадрових резервів та планувати призначення на керівні посади.

3. Після дослідження формування фермерського господарства «Вікторія-92», можна сказати, що підприємство успішно функціонує, стабільно розвивається та адаптується до змін в економічному середовищі. Ключовим фактором його успіху є розсудливе формування та управління кадровим потенціалом. З початкового земельного фонду господарство зростало, розширюючи свою інфраструктуру та збільшуючи кількість вирощуваних культур. Основна стратегія фермерського господарства дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільний врожай. Аналіз кадрового потенціалу показав достатній рівень кваліфікації, досвіду та мотивації працівників. Організаційна структура є лінійною, система оплати праці регулюється різними методами.

4. Проведений аналіз формування та особливостей кадрового потенціалу фермерського господарства «Вікторія-92» показав, що станом на серпень 2023



року у штаті ФГ «Вікторія-92» налічується 65 осіб. Це люди різного віку та з різною освітою. Голова ФГ «Вікторія-92» несе відповідальність за прийняття стратегічних рішень та визначає основні напрямки розвитку. Весь трудовий штат підпорядковується Голові підприємства через Першого заступника, головного економіста, заступника з рослинництва, заступника з матеріально-технічного забезпечення, юриста.

5. Проведений аналіз діяльності ФГ «Вікторія-92» показує, що у господарстві дотримуються думки, що варто вирощувати різні сільськогосподарські культури. Найбільшу площу посівів у ФГ «Вікторія-92» займає кукурудза, через її широке використання та високу врожайність. Протягом останніх кількох років друге місце за площею посівів займає пшениця, яка відіграє важливу роль в продовольчій безпеці нашої країни. На третьому місці розташовується ярий ячмінь, який може мати високу конкурентну перевагу, за умови хороших аналізів на вологість, здатність до проростання, крупність, вміст дрібних зерен і домішок. Далі ріпак - олійна культура, яка вирізняється найшвидшим терміном дозрівання порівняно з іншими культурами, які вирощує ФГ «Вікторія-92». Переважно, швидкий збір та реалізація ріпаку надають можливість отримати перші оборотні кошти від нового врожаю і залучити їх. Соняшник сіють обмежено через його виснажливий вплив на ґрунт, у той час як соя, навпаки, збагачує ґрунт азотом, що може полегшити вирощування інших культур у наступному виробничому сезоні.

6. За результатами проведеного дослідження можна побачити, що чистий дохід від реалізації у 2022 році зменшився на 23235,1 грн. або 10,63% у порівнянні з 2021 роком, але це нормально, враховуючи умови, в яких працювали підприємства в Україні у 2022 році. Відповідно, собівартість продукції зросла на 6718 тис. грн або 6,19%, прибуток до оподаткування зменшився на 41450 тис. грн. або 39,54%.

7. Оцінка фінансово-господарського стану фермерського господарства «Вікторія-92» демонструє, що підприємство показує стійкість. Звичайно, війна створює непрості умови та вимагає додаткових зусиль для збереження

фінансової стабільності, але не зважаючи на це, ФГ «Вікторія-92» функціонує прибутково, займається благодійністю та стабільно здійснює внески для ЗСУ.

8. Аудит персоналу виступає важливим інструментом у формуванні та оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Його проведення дозволяє систематично оцінювати стан управління персоналом, виявляти слабкі та сильні сторони, ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку, а також розробляти стратегії кадрового розвитку. Аудит входить у систему ефективного управління підприємством, надаючи можливість оцінити всі аспекти його функціонування та забезпечуючи незалежну оцінку для подальшого розвитку та покращення. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та досягненню стратегічних цілей підприємства.

9. Для підвищення якості проведення аудиту кадрового потенціалу та покращення ефективності системи управління загалом було виділено такі рекомендації: 1) застосування сучасних програми та інструментів для збору та аналізу даних про персонал; 2) залучення зовнішніх експертів; 3) постійне вдосконалення системи управління; 4) інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

10. Після проведення внутрішнього аналізу ФГ «Вікторія-92» було розроблено схему етапів аудиту персоналу: етап-1 – планування аудиту; етап-2 – збір інформації; етап-3 – аналіз та оцінка даних; етап-4 – формування висновків та рекомендацій; етап-5 – моніторинг і оцінка впровадження. Схема демонструє послідовність етапів аудиту персоналу та їх взаємозв'язок, що допомагає підприємству систематично покращувати управління персоналом і оптимізувати кадровий потенціал.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Економічний аналіз в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 302-307.
2. Андрейцева І.А. Аудит персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 169 с.
3. Антонюк П. Кадровий потенціал підприємства як основа зростання продуктивності праці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 13-30.
4. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2012. № 8. URL: [http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012\\_8\\_3.pdf](http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf)
5. Бей Г. В. Аудит персоналу: навч. посіб. Вінниця. 2017. 216 с.
6. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 97-105.
7. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. кандидата екон. наук; НУХТ. Х., 2004. 20 с.
8. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. [2-е видання]. К. Знання-Прес. 2001. 313 с.
9. Боліла С.Ю., Коваль С.В., Вальтер А.О. Аспекти управління організаційною поведінкою на підприємствах аграрного сектору та сфери м'ясопереробки. *Таврійський науковий вісник*. 2015. Вип. 92, С. 182-190.
10. Бугай В. З. Аудит у системі менеджменту персоналу. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2017. № 2. С. 120-125.
11. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. К: Кондор-Видавництво. 2013.

12. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2021. Вип. 49, С. 117-120.

13. Великий Р. Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. № 29. С. 84-88.

14. Гільорме Т.В. Удосконалення обліку та аудиту персоналу підприємства в інноваційних зрушеннях. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10 (3). С. 136-138.

15. Гільорме Т.В., Дьяченко О.В. Удосконалення методики внутрішнього аудиту персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8 (2). С. 36-38.

16. Гельман В.М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4 (2)/ С. 183-187.

17. Гельман В.М. Розробка стратегії управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 262-266.

18. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022 (35). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

19. Гренадьюр Н.М., Ковалик О.А. Роль кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7, С. 16-18.

20. Грищенко Н. В. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 266-270.

21. Грошев С. В. Управління smart-спеціалізацією фермерських господарств як стратегічній напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 217-225

22. Даниленко О.А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С.138-155.
23. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
24. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2, С. 67-71.
25. Дуфенюк І.В. ФГ «Вікторія-92» – 30 років: історико-публіцистичний нарис. Тернопіль: ТОВ «Терно-граф». 2022. С. 1-40.
26. Закон України «Про фермерське господарство», (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 45, ст. 363), (із змінами і доповненнями), поточна редакція від 20.10.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>
27. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: *Атлант*. 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
28. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ. 2019. 381 с.
29. Звіт ФГ «Вікторія-92» «Про посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2021 року за формою №4-сг (річна)».
30. Звіт ФГ «Вікторія-92» «Про посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2022 року за формою №4-сг (річна)».
31. Земельний кодекс України, (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст. 27), (із змінами і доповненнями), поточна редакція від 27.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
32. Зубар І. В Менеджмент у сфері оптимізації ефективності землекористування фермерських господарств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_29)
33. Кацемір Я.В., Алещенко Л.О. Сутність та ключові аспекти дослідження економічної категорії «система управління підприємством». *Інтелект XXI*. 2019. № 6 (1), С. 81-84.
34. Кізіма А.Я., Івахів А.М. До питання проведення аудиту кадрового потенціалу. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали

XII Всеукр. наук.-практ. дистанційної конф. (Тернопіль, 15 грудня 2023 р.).  
Тернопіль: ЗУНУ, 2023.

35. Коваль Н. І., Григораш М. В. Основи перспективного аналізу витрат діяльності сільськогосподарського підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 246–251

36. Колопенюк М. Агрокліматичне районування. Тернопільський енциклопедичний словник : у 4 т. / редкол.: Г. Яворський та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний комбінат «Збруч». 2004. – Т.1: А – Й – 696 с.

37. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*, 2022 (3), С. 87–94.

38. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2007. 352 с.

39. Лебединська О.С. Класифікація інформаційного забезпечення аудиту персоналу на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 329-335.

40. Лучко, М.Р. Аналіз в аудиті: окремі питання застосування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 4. С. 11-19.

41. Лучко М.Р. Окремі питання аналізу впливу інновацій на конкурентоспроможність. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 70-71.

42. Лучко М.Р., Шмітка С., Енджейчик Л. Інноваційність менеджера як основа розвитку підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2021. Том 20. № 4 (79). С.664-679

43. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С.1-7

44. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навч. посіб. Вінниця. ВНТУ. 2012. 105 с.

45. Негрей, М., Тараненко А., Костенко, І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. С.1-9

46. Опорний конспект з дисципліни «Фінансова звітність і аналітичний інструментарій прийняття управлінських рішень» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» галузі знань «Управління та адміністрування». Укл.: Ірина Спільник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 112 с.

47. Павликівська О. І. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. - С. 210-220.

48. Павликівська О. І. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. -№ 1. С. 103-111

49. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків. НТУ «ХПІ». 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

50. Прокопець Л.В. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 62–65.

51. Прокопець Л.В. Овсієнко В.В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (51). С. 99-102.

52. Проценко В.М. Сучасний науково-практичний підхід до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 С.117-124

53. П'ятницька Г.Т., Чудакова Є.І., Кандагура К.С. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11 С. 451–460.

54. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торгових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (2). С. 277-281.

55. Системний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; [уклад.: М.О. Кравченко]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 71.

56. Слиньков В.М. Управління персоналом (практичні рекомендації). К.: Алерта, 2004. 240 с.

57. Смачило В.В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). - С. 335-337.

58. Старожилов В.В. Щодо питання про визначення організаційно-управлінських правовідносин у сільськогосподарських підприємствах. *Право і суспільство*. 2018. № 5 (2), С. 57-61.

59. Статут підприємства ФГ «Вікторія-92».

60. Судук О.Ю. Особливості функціонування українських фермерських господарств у воєнний час. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2022. Вип. 3. С. 188-195.

61. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

62. Фінансова звітність малого підприємства (ФГ «Вікторія-92») за 2021 р (Додаток Г).

63. Фінансова звітність малого підприємства (ФГ «Вікторія-92») за 2022 рік (Додаток Д).

64. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>



65. Чернишова Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21) С. 429-435.

66. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2023. Вип. 15. С. 231-236.

67. Шестерняк М.М. Аудиторська діяльність в Україні: особливості європейської інтеграції. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., (м. Тернопіль, 31 травня - 1 червня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 204-206. URL: <https://bit.ly/3FBLzgZ>

68. Шестерняк М.М. Проблемні питання розвитку аудиту та формування його теорії. *Розвиток науки і аудиторської діяльності в Україні за 20 років*: Матер. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 26-27 квітня 2013 р.). ТНЕУ, Тернопіль. 2013. С. 133-135. URL: <http://bitly.ws/QaGn>

69. Шестерняк М.М. Роль і місце евристичних методів в системі економічного аналізу за умов невизначеності та економічних загроз. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали VII міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 12 червня 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 60-63. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/38538/1/60.pdf>

70. Шестерняк М.М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск № 20 / 2018. Ужгород, 2018. С. 158-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_20\(3\)\\_\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__34)

71. Шестерняк М.М. Сучасний стан розвитку економічного аналізу. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 18 квітня 2018 р.) у 2-х т.: Т.1 / ред. кол.: ВННІЕ ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2018. С. 121-123. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/30130/1/121.PDF>

72. Шестерняк М.М., Івахів А.М. Аналіз стану ринку кукурудзи в Україні та світі. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: зб. матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 23 грудня 2020 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 144-146. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41086/1/144.pdf>

73. Шестерняк М.М., Івахів А.М. Теоретичні аспекти визначення економічної сутності системи управління підприємством. *The XVII International scientific and practical conference «System analysis and intelligent systems for management»*, May 02 – 05, 2023, Ankara, Turkey. P. 95-98. URL: <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/SYSTEM-ANALYSIS-AND-INTELLIGENT-SYSTEMS-FOR-MANAGEMENT.pdf>

74. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1, С. 155–159.

75. Frederick Winslow Taylor «The Principles of Scientific Management» (1911). URL: <https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>

76. Harrington Emerson «The twelve principles of efficiency» (1912), New York, The Engineering Magazine. URL: <https://archive.org/details/twelveprinciples00emerrich/page/n13/mode/2up>

77. Henri Fayol «Administration Industrielle et Générale – a re-interpretation» (September, 1962). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>

78. Peter Drucker «The Practice of Management» (1954), Harper & Row, New York. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1197362](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1197362)

79. Richard T. Pascale, Anthony G. Athos «The art of Japanese management: applications for American executives» (1981), 221 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=2hhPAAAAMAAJ&hl=uk&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.ua/books?id=2hhPAAAAMAAJ&hl=uk&source=gbs_book_other_versions)

80. Tomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies» (February 7, 2006), 400 p. URL: <https://www.amazon.com/Search-Excellence-Americas-Best-Run-Companies/dp/0060548789>