

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління кадровою політикою аграрного підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Шкурупій Марина Віталіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Особливості здійснення кадрової політики підприємства	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Ключовою умовою ефективного функціонування аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання є здатність своєчасно адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадрова складова його потенціалу, яка впливає не лише на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку, чим і пояснюється обрана тема.

Різні аспекти дослідження кадрової політики, управління персоналом є предметом інтересу низки вчених, зокрема: Т. Гринько, М. Гунченко, О. Даниленко, А. Капліна, Т. Кужда, Л. Ляхович, І. Міщенко, І. Сташкевич, І. Петрова, А. Шахно та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління кадровою політикою аграрного підприємства. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності категорій «кадри», «кадрова політика», «кадрова стратегія», «трудові ресурси» тощо;
- аналіз сучасного стану управління персоналом досліджуваного підприємства;
- обґрунтування низки рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою аграрного підприємства у перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення управління кадровою політикою аграрного підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління кадровою політикою аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок явищ і фактів у безперервному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: монографічний, абстрактно-логічний, аналіз, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників аграрного господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для впровадження ефективних пропозицій щодо управління кадровою політикою аграрного підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані іншими аграрними підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Персонал як чинник стратегічного розвитку аграрного підприємства», «Значення ділової комунікації в управлінні сучасним підприємством», 2023-2024 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунки та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства є невід'ємною частиною економічної та соціальної системи країни, мають свої економічні, науково-технічні, виробничі та соціальні цілі. У результаті кадрова політика стане основною частиною системи управління підприємства та вирішальною умовою забезпечення досягнення цілей та збереження стабільності на ринку. Завдяки дослідженню підходів до управління людськими ресурсами можемо стверджувати, що люди завжди вважалися допоміжним і другорядним фактором виробництва. А сучасна концепція управління людськими ресурсами визначає працівників як найважливіший і головний ресурс і цінність підприємства. Тому виникає необхідність розробки принципово нового підходу до управління персоналом.

Ключовою умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання є здатність своєчасно адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Тому одним із головних завдань суб'єктів господарювання є формулювання та оцінка потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадрова складова його потенціалу, яка впливає не лише на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку.

Основою і головним багатством будь-якої організації є люди. Крім того, люди є не тільки основним «ресурсом» організації, але й найціннішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства і є одним із найважливіших напрямків у створенні конкурентних переваг [21; 25, с. 122].

З усіх елементів потенціалу підприємства тільки людський елемент

може активно і самостійно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для з'ясування сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» необхідно визначити такі категорії, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Трудові ресурси – це та частина населення країни, яка за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями здатна працювати в національному господарстві [10, с. 8].

Трудові ресурси – це економічно активна та здорова частина місцевого населення з фізичними, культурними та освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємств [36, с. 53].

Отже, трудові ресурси – це узагальнене поняття, що охоплює працездатне населення країни, яке може брати участь у діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Поняття «трудовий потенціал» почало вживатися з 1980-х рр. внаслідок наукових розробок у новій соціально-економічній ситуації, пов'язаній з переходом економіки до інтенсивного розвитку, під яким розуміється людське населення, зайняте у суспільному виробництві [1, с. 12]. Трудовий потенціал розглядається як інтегрована динамічна система, що включає демографічну, економічну та соціальну підсистеми, інтегровані в спільність трудової діяльності. Демографічні причини виникнення цього поняття визначалися демографічною кризою радянського суспільства, уповільненням приросту населення та проявом інтенсивних міграційних процесів. Економічні – вимога забезпечення балансу між темпами зростання кількості робочих місць і продуктивністю праці. Соціальні причини виникнення цієї концепції пов'язані з крахом ілюзії невичерпності людських ресурсів, розумінням важливості розвитку суспільства країни.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і психічних властивостей людини, що визначають можливості і межі участі в праці, здатність досягати за певних умов певних результатів і вдосконалювати процеси праці [9, с. 28].

Тому під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом різноманітних факторів і можуть бути ефективно використані в господарській діяльності.

Підхід до визначення сутності кадрового потенціалу представлено в додатку Б.

Аналіз економічної літератури щодо визначення сутності кадрового потенціалу дозволив зробити висновок про порівняння окремих авторів понять.

Отже, потенціал людських ресурсів є систематичним поняттям, оскільки те, чим керують, має складну структуру і піддається управлінським впливам. Елементи потенціалу робочої сили компанії включають:

1) якісні характеристики працівників (стан здоров'я, працездатність, освітній рівень, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетенції, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, працездатність та інноваційна діяльність);

2) кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність працівників підприємства, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, спеціалістів, керівників, співвідношення відповідних виплат конкурентоспроможним підприємствам). До кількісних показників потенціалу робочої сили відноситься також робочий час, який можна відпрацювати при нормальному рівні інтенсивності праці (обмежуючи можливу трудову активність працівника) [15, с. 27].

Кількісні характеристики (кількість і структура показників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність роботи) та якісні характеристики з урахуванням основних компонентів, таких як фізіологічний, інтелектуальний, професійно-освітній та соціально-гуманістичний фактори [22, с. 83].

Для того, щоб ефективно використовувати та управляти кадровим потенціалом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно впроваджувати збалансовану та цілеспрямовану кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур щодо формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання.

Основними завданнями кадрової політики є [24, с. 13; 32, с. 100]:

- своєчасне постачання кадрів підприємствам відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації громадянами прав та обов'язків, передбачених законодавством про працю;
- раціональне використання робочої сили;
- формування та підтримування ефективної роботи підприємства.

Основними напрямками підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства є [5, с. 93; 16, с. 67]:

1. Формування та використання резервних кадрів.
2. Щороку створювати та переглядати кадрову політику компанії для адаптації до нової ситуації.
3. Розробка ефективних стратегій підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.
4. Побудова ефективної системи мотивації співробітників підприємства.
5. Прискорення зростання продуктивності праці.

Таким чином, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, що визначають основні напрямки роботи з працівниками підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем людей різного рівня відповідальності.

Кадрова політика формується шляхом поєднання інших концепцій підприємства, таких як виробництво, фінанси, економіка та маркетинг [8, с. 48].

Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і стандартів, організаційних, адміністративних і соціальних дій, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення кадрових потреб організації.

Основною метою кадрової політики є своєчасне та оптимальне забезпечення збалансованості процесу найму, утримання та розвитку працівників відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства є: [23, с. 117]:

- своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих кадрів;
- забезпечення умов для виконання працівниками встановлених трудовим законодавством правил та обов'язків;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- ефективна організація роботи та підтримка трудового колективу.

Кадрова політика формується з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, представлених на рис. 1.1.

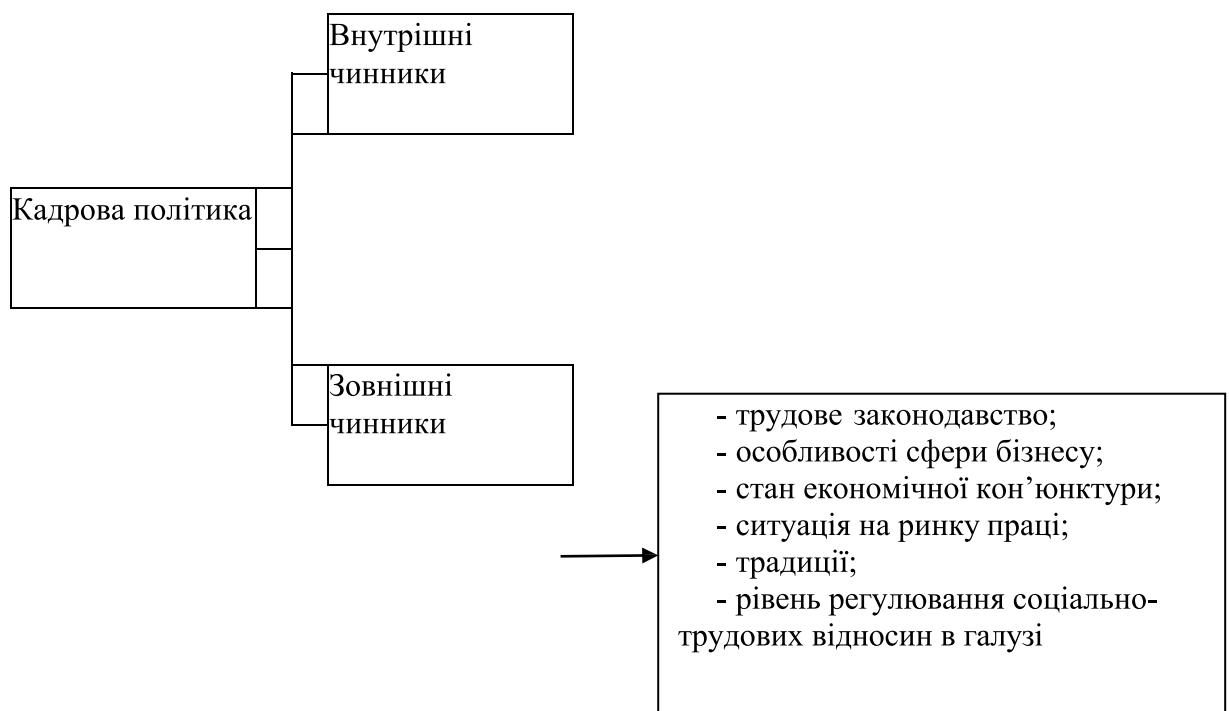


Рис. 1.1. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства [7; 40, с. 162-163]

У результаті, кадрова політика включає різні сфери управління

людськими ресурсами, такі як [39, с. 208]:

- 1) набір та розміщення персоналу;
- 2) заохочування працівників до праці;
- 3) навчання співробітників;
- 4) соціально-трудові відносини;
- 5) формування кадрових процедур;
- 6) управління кар'єрою;
- 7) комунікація всередині підприємства;
- 8) соціальна політика;
- 9) організаційна культура тощо.

Тому сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, що визначають обов'язкову раціональність, доцільність і соціальну відповідальність. Політика щодо людських ресурсів передбачає націлювання на конкретні ринки праці за рахунок ефективності роботи. Тому, розробляючи заходи, керівництво підприємствам має чітко усвідомлювати причини залучення робочої сили. Залежно від підходу участі та управління персоналом у кадрово-політичних рішеннях фактори, що впливають на кадрову політику, змінюють ступінь впливу на формування кадрової політики. Активізація процесів трудової міграції є особливо актуальною на сучасному етапі економічного розвитку країни, оскільки при формуванні кадрової політики підприємства та розробці заходів щодо її ефективної реалізації акцент робиться на зовнішніх джерелах залучення персоналу. Щоб залучити висококваліфікованих спеціалістів, сучасним підприємствами в Україні доводиться конкурувати з іноземними компаніями, які пропонують все більш привабливі умови. Щоб зосередитися на внутрішніх джерелах залучення талантів, корпоративному менеджменту при реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринку праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці та розвиток людського потенціалу кожного працівника [42, с. 128].

Склад основних кадрових загроз у сучасних підприємствах має ширший масштаб, оскільки пов'язаний не лише з витокami інформації, а й з якістю роботи, кваліфікацією працівників, наявністю творчого потенціалу тощо. Для підприємств ці загрози включають:

- 1) втрати, пов'язані з плинністю кадрів;
- 2) витік конфіденційної інформації;
- 3) помилки через низьку кваліфікацію працівників;
- 4) помилки, пов'язані з високою втомою і монотонністю роботи;
- 5) відсутність наукової організації роботи;
- 6) відсутність зацікавленості в результатах роботи;
- 7) відсутність професійного та кар'єрного росту.

Аналізуючи природу кадрової безпеки на підприємстві, доцільно виокремити основні проблеми, що з нею пов'язані [33].

- розробити план мотивації та план оплати;
- ліквідація збитків, пов'язаних з трудовими спорами;
- аналіз ситуації з конкурентами;
- аналіз ринку праці;
- оцінка організації як роботодавця;
- зміцнення лояльності та відповідальності співробітників тощо.

Якщо організація має виважену та ефективну кадрову політику, то багато з перерахованих вище проблем можна усунути або звести до мінімуму.

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими співробітники поведуться у внутрішньому і зовнішньому середовищі відповідно до філософії розвитку організації.

Політика щодо людських ресурсів може бути проактивною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюрною. У додатку В систематизовано кадрову політику підприємства та подано її характеристику.

Рішення керівництва підприємства щодо формування кадрової політики здійснюються на основі аналізу даних джерел інформації про кадрове забезпечення підприємства.

У табл. 1.1 представлено основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті).

Таблиця 1.1

**Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості
формування кадрового складу [24, с. 18]**

Напрями кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
		організація прозора для працівників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову, так і на керівну посади
Добір персоналу	прозорий, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	адаптація персоналу проводиться за рахунок наставників
Навчання та розвиток персоналу	здійснюється у зовнішніх освітніх закладах, враховується досвід конкурентів	здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології роботи підприємства
Просування по службі	недостатні можливості зростання по службі	політика призначення на керівні посади своїх працівників
Мотивація та стимулювання	перевага надається стимулювання праці	перевага надається мотивації праці
Впровадження новацій	нові працівники сприяють впровадження інновацій	необхідність в ініціюванні процесу інноваційної діяльності

Серед різноманітних принципів, які формують кадрову політику підприємства, найважливішими є [1, с. 7]:

– принцип законності – кадрова політика підприємства має розроблятися та реалізовуватися у повній відповідності до чинного законодавства України та відповідати всім державним соціальним стандартам;

– принцип зручності – заходи, передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям діяльності підприємства;

– принцип системності – кадрова політика підприємства – це система норм, правил, дій, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації цілей

діяльності підприємства;

– принцип наукової обґрунтованості – напрямки, тип і заходи, запропоновані кадровою політикою підприємства, що повинні бути обґрунтовані на основі комплексного аналізу та прогнозування кадрової ситуації;

– принцип соціальної відповідальності – кадрова політика підприємства повинна передбачати взаємну відповідальність власників господарюючого суб'єкту, керівництва та всіх працівників за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;

– принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова політика підприємства повинна забезпечувати соціальний захист і соціальну захищеність усіх категорій працівників;

– принцип забезпечення розвитку – кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розвиток людського потенціалу всього підприємства, та забезпечувати можливість розвитку, самореалізації та вдосконалення людського потенціалу кожного працівника.

Успішна програма розвитку людських ресурсів допомагає створити більш здібну та мотивовану робочу силу для вирішення завдань, що постають перед підприємством. Природно, це має призвести до зростання продуктивності, що, у свою чергу, підвищує цінність людських ресурсів організації. Підприємства повинні постійно підвищувати продуктивність своїх співробітників. У той же час, багато організацій також стурбовані загальною якістю трудових ресурсів [30, с. 35].

Одним із способів досягнення цієї мети є наймання та відбір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників, але одного цього недостатньо. Крім того, керівництво має впроваджувати програми для систематичного навчання та підготовки працівників, щоб допомогти працівникам повністю продемонструвати свої здібності в організації. Тренінг – це навчання працівників навичкам, які можуть підвищити продуктивність їхньої роботи.

Кінцевою метою навчання є забезпечення підприємства достатньою

кількістю людей, які володіють необхідними навичками та навичками для досягнення цілей організації.

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства і є одним із основних інструментів соціально-економічного впливу на стан внутрішнього середовища та забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики. Проте кадрова політика поступово набуває нового змісту, що виходить за рамки її класичного розуміння лише як комплексу заходів щодо управління кадровими справами та професійними трудовими відносинами в колективі. Особливе значення має система організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, яка лежить в основі розробки положень кадрової політики підприємства [24, с. 17].

Внутрішні процеси організації, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, відрізняються залежно від завдання служби людських ресурсів. Кадрова робота певною мірою пов'язана з психологією і являє собою роботу з людьми, відбір, навчання, звільнення.

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, що визначають суттєву раціональність, доцільність і соціальну відповідальність. Політика щодо людських ресурсів передбачає націлювання на конкретні ринки праці за рахунок ефективності роботи.

Серед найважливіших факторів, що впливають на кадрову політику підприємства важливо зазначити макроекономічну ситуацію в країні, рівень соціальної захищеності та стандартів, соціально-політична ситуація в країні, розвиток інтеграційних процесів і державна політика в галузі тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо умови діяльності аграрного підприємства Полтавського району, яке спеціалізується на вирощуванні пшениці, ячменя, соняшнику, сої, кукурудзи на зерно, відгодівлі великої рогатої худоби та свиней. Одночасно, підприємство надає авто- і тракторні послуги працівникам підприємства та громадянам. Так, господарська діяльність агропідприємства регулюється Статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство веде самостійну та систематичну господарську діяльність, беручи на себе ризики з метою отримання прибутку, розподілу прибутку між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком. Майно сільськогосподарського об'єкта становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі господарства.

Зазначимо, що природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур. Організаційна структура суб'єкта підприємницької діяльності перетворює існуючу структуру в систему, демонструючи впорядкованість елементів управління та форми їх взаємозв'язку.

При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати

управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток Д).

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Очевидно, що від якості трудового потенціалу підприємства однозначно залежить конкурентоспроможність підприємства, економіка в цілому та рівень добробуту громадян країни.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2 і рис. 2.1.

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому,

загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

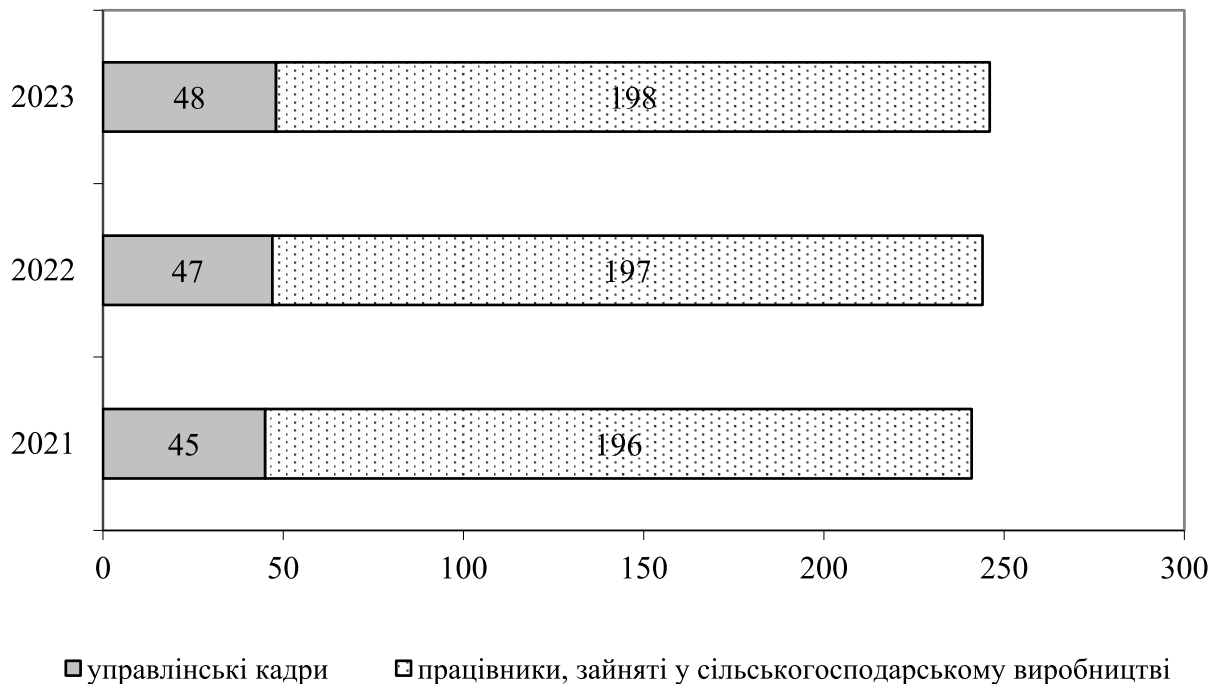


Рис. 2.1. Динаміка структури працівників підприємства, 2021-2023 рр.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Е.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва. Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,298$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

В умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінити фінансовий стан підприємства для збереження стійкої тенденції розвитку його фінансово-господарської діяльності. Відтак, розглянемо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис.

грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Фінансовий стан підприємства характеризується забезпеченістю власними оборотними коштами, оптимальним співвідношенням вартості товарно-матеріальних цінностей до потреб виробництва, своєчасним виконанням розрахункових операцій та платоспроможністю. Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ($-0,794$).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Оцінка забезпеченості досліджуваного агропідприємства власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення (> 1). У результаті аналізу рівня економічної стійкості за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. можна рекомендувати заходи для покращення економічної діяльності підприємства та розрахувати їх економічну ефективність.

Таким чином, одним із факторів, що визначає ефективність і конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах ринкової економіки, є забезпеченість якісним кадровим потенціалом. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність виробничих вимог працівників підприємства.

2.2. Особливості кадрової політики підприємства

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства, кон'юнктурою ринку праці та процесами набору, утримання та розвитку персоналу. Протягом останніх десятиліть у розвинутих країнах, у тому числі в Україні, спостерігається підвищена увага до соціально-психологічних аспектів та значне збільшення «людського» елементу управління. У світі існує два найпопулярніших стилі управління персоналом: американський і японський. Особливу увагу експертів усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої значно підвищує ефективність функціонування великих японських компаній.

Основними складовими кадрової політики досліджуваного підприємства є: політика найму, відбору та розстановки персоналу; політики профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації працівників; політика зайнятості; політика управління кар'єрним зростанням; політика стимулювання; соціальна політика тощо.

У досліджуваному підприємстві відділ кадрів є підрозділом, відповідальним за діяльність з управління персоналом. Відповідно до Положення про відділ кадрів, даний відділ є самостійним структурним підрозділом, підпорядкованим безпосередньо директору господарства.

Основними завданнями відділу кадрів досліджуваного підприємства є:

1. Забезпечення підрозділів відповідно до штатного розпису необхідною кількістю кадрів відповідної кваліфікації.
2. Контроль оформлення прийому, переведення, переведення та звільнення працівників, нарахування відпусток працівникам та надання відпусток.
3. Організація обліку особового складу підрозділу та звітність особового складу, реєстрація спеціального обліку.

4. Проведення роботи з планування та організації різних видів навчання працівників, облік спеціалістів, які пройшли навчання.

5. Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу, здійснення систематичної підтримки.

Функції відділу кадрів агропідприємства:

1. Оформлення документів про прийом, переведення, переміщення та звільнення працівників та видавати необхідні довідки та інші службові документи.

2. Створення, збереження робочих книг відповідно до поточних інструкцій.

3. Ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4. Забезпечення ведення обліку та звітності працівників, а також ведення обліку наказів про переміщення працівників.

5. Організація, яка веде облік розкладів працівників.

6. Надавання працівникам відпустки та тимчасові відпустки.

7. Складання та видавання працівникам виписки зі стажу про стаж роботи для нарахування пенсій, надання допомоги тощо.

8. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, підготовка матеріалів для накладення дисциплінарних стягнень на порушників.

9. Керування навчанням і підвищенням кваліфікації працівників систематично і системно.

10. Створення річних та квартальних планів та контроль їх виконання щодо підвищення кваліфікації персоналу та кошторис витрат на кадрове забезпечення відповідно до потреб підрозділу.

11. Встановлення зв'язків із освітніми закладами щодо підготовки та підвищення кваліфікації працівників, з вищими освітніми закладами щодо забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

12. Організація навчальних курсів для всіх форм підвищення кваліфікації.

13. Формування кадрового резерву, забезпечення навчання, організація навчання працівників.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами господарюючого суб'єкту, представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами підприємства, 2021-2023 рр.

Завдання	Керівники структурних підрозділів підприємства	Відділ кадрів підприємства
Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
Професійний підбір кадрів		+
Адаптація		+
Навчання працівників	+	
Нормування праці	+	
Проектування трудових процесів	+	
Оплата праці	+	
Контроль за використанням робочого часу	+	
Планування ділової кар'єри		+
Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників		+
Ведення особових справ		+

Основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади працівниками відповідної кваліфікації з відповідними професіями та спеціальностями. Агроформування використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників усіх рівнів, прийти і почати працювати можуть як із низької, так і до найвищої посади.

Ефективна політика управління персоналом безпосередньо впливає на успішну реалізацію стратегії агроформування, найважливішою з яких є підбір персоналу. При реалізації цілей кадрової політики використовуються конкретні кадрові стратегії, включаючи склад робочої сили, підтримку її компетенцій, оптимізацію трудового потенціалу.

Для узагальнення результатів проведено SWOT-аналіз (рис. 2.2).

Сильні сторони	Можливості за рахунок сильних сторін	Подолання ризиків за рахунок сильних сторін
<p>1. Стабільне матеріальне становище та низька плинність кадрів серед керівників та спеціалістів.</p> <p>2. Висококваліфіковані менеджери (вищий рівень).</p> <p>3. Потреба в підготовці спеціалістів зростає.</p> <p>4. Високий рівень підготовки персоналу для залучення до навчання.</p> <p>5. Добре розвинені внутрішньофірмові інформаційні канали</p>	<p>Підвищення кваліфікації працівників. Це підвищує цінність досвіду та посилює відповідальність співробітників.</p> <p>Підвищення продуктивності праці. Підвищується інноваційна готовність та проактивність співробітників.</p> <p>Мотивація та утримання висококваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи.</p> <p>Зростає задоволеність роботою.</p> <p>Раціональне використання накопичених коштів для збільшення фонду робочого дня</p>	<p>Постійно підвищення кваліфікаційного рівня працівників..</p> <p>Покращення процесів найму та відбору персоналу.</p> <p>Оптимізація та впровадження нових принципів і підходів до оплати праці та мотивації працівників.</p> <p>Реалізація програм розвитку робочої сили.</p> <p>Організація роботи з молодими спеціалістами</p>
Слабкі сторони	Використання можливостей	Загрози
<p>1. Відсутність механізму мотивації керівництва навчати своїх підлеглих.</p> <p>2. Невикористання сучасних інноваційних методів навчання.</p> <p>3. Відзначається опір працівників інноваційним організаційним змінам.</p> <p>4. Відсутність програм тренінгу відповідно до основних характеристик, виявлених типів і напрямів організаційної культури.</p> <p>5. Протягом 2023 року суттєво зменшилися показники потреби у навчанні працівників структурних підрозділів.</p> <p>6. Через великий обсяг роботи спостерігається безініціативність у навчанні різних категорій працівників</p>	<p>1. Розробка корпоративних програм підготовки тренерів, які можуть активізувати механізми мотивації та відповідальності керівництва.</p> <p>2. Розробка програми управління організаційної поведінки на основі елементів організаційної культури, які поділяють і бажають учасники компанії.</p> <p>3. Збільшення інтенсивності навчання робочої сили на етапі адаптації, щоб переконатися, що нові працівники можуть більше брати участь у корпоративній культурі</p>	<p>1. Збільшення плинності кваліфікованих кадрів.</p> <p>2. Збільшення втрат використання фонду робочого дня.</p> <p>3. Відірваність системи навчання від організаційної культури та організаційних цілей.</p> <p>4. Втрата поваги до керівників, посилення конфліктів і стресів.</p> <p>5. репутація та імідж підприємства можуть бути ослаблені.</p> <p>6. Підвищений опір співробітників організаційним змінам у системах навчання, мотивації та зміцнення лояльності.</p> <p>7. Зниження рівня відданих співробітників</p>

Рис. 2.2. SWOT-аналіз системи управління кадровою політикою підприємства, 2021-2023 рр.

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності аграрного підприємства є розвиток кадрового потенціалу підприємства, його організаційної культури. Слід вживати заходів, спрямованих на розвиток системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників аграрного сектору, підтримки молодих спеціалістів.

Необхідно результативно поєднати інтереси підприємства, та принципи справедливості, що стосуються окремих осіб. Реалізація плану використання працівників враховує здібності, досвід, навички, потреби та мотивацію працівників, забезпечуючи оптимальну задоволеність статусом та посадою працівника.

Наслідки існуючих відносин щодо планування потреб у робочій силі наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язки при плануванні потреби персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Чинники	Вплив	Методи визначення
Зовнішні чинники		
Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства; собівартість виробництва продукції	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз агропродовольчого ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища підприємства на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз результативності даних процесів
Внутрішні чинники		
Запланований обсяг збуту на ринку	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття управлінських рішень відповідно до оцінки факторів, перерахованих у пункті 1
Техніка, технологія, організація виробництва	Обсяг і якість Чисельність необхідного персоналу	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру і науки про працю
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Обік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу; скорочення обсягу виробництва і збуту	Визначення частки плинності кадрів і простоїв

Формуючи колектив, важливо враховувати такі важливі фактори, як культурні, економічні, соціальні та політичні відмінності працівників, що мають значний вплив на формування стилів управління та адаптацію виробництва і збуту. Це впливає на продуктивність праці та прибутки досліджуваного агроформування.

Отже, сучасний підхід до кадрової політики в досліджуваному підприємстві базується переважно на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а не на адміністративних методах і орієнтований на зближення інтересів працівників та інтересів агроформування в досягненні високої продуктивності праці та збільшенні обсягів виробництва.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика – це загальний напрямок кадрової роботи підприємства, система принципів, методів, форм і організаційних механізмів визначення цілей і завдань щодо створення, збереження та розвитку потенціалу працівників. Ціннісні орієнтації, процедури та методи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації місії економічного розвитку.

Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, а суб'єктом кадрової політики – система управління персоналом організації, яка складається з керівників усіх рівнів і відділу кадрів. Іншими словами, кадрова політика в сучасному корпоративному контексті є продовженням місії та стратегічних цілей компанії та орієнтована на конкретні результати діяльності та загальні перспективи розвитку.

Кадрова політика підприємств висуває зростаючі вимоги до практичності, гнучкості та адаптованості до внутрішніх факторів (організаційний стиль управління, культура всередині організації, корпоративні цілі та місія) та зовнішнього середовища (національна економіка та економічний розвиток). ринок праці, зміни в законодавстві, особливості здійснення діяльності в кризових ситуаціях) та інші).

Мета кадрової політики аграрного підприємства – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів агроформування кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку.

Сформовані цілі кадрової політики аграрного підприємства представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах, 2025-2029 рр.

Після викликів зовнішнього середовища перелік основних цілей кадрової політики досліджуваного підприємства буде розширено наступними напрямки.

По-перше, є потреба розробити інтегровану кадрову політику підприємства, яка включає:

- соціальну та мотиваційну політику;
- на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, їх циркуляції всередині агроформування визначити майбутні та поточні потреби в робочій силі, джерела задоволеності;
- контроль, допомогу, підтримку та адаптацію молодших співробітників господарства.

Цілі кадрової політики підприємства є розробка стандартів у сфері

управління персоналом та здійснення контролю за їх впровадженням усередині підприємства, вивчення впливу психологічних та організаційних факторів виробництва на трудову діяльність працівників підприємства з метою розробки заходів щодо поліпшення умов праці та підвищення ефективності праці. Вироблення рекомендацій щодо умов оптимального використання особистих трудових можливостей працівників з урахуванням розвитку професійних навичок, забезпечення постійного психологічного моніторингу працівників з метою соціально-психологічної підтримки для створення оптимальних умов праці.

У ході реалізації реактивної кадрової політики керівництво агроформування проводить діагностику проблем співробітників, що виникли, аналізує причини невирішених кадрових проблем і конфліктних ситуацій, вживає заходів для усунення наслідків непорозумінь. Відстежуються ознаки основних причин негативних умов праці з працівниками та терміново локалізуються та усуваються виявлені проблеми.

При застосуванні превентивної кадрової політики керівництво господарства матиме обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Водночас, проводиться оцінка потенціалу співробітників на виконання поставлених завдань. Апарат управління використовує коротко- та середньострокові прогнози потреб у робочій силі для визначення стратегічних пріоритетів розвитку та навчання робочої сили. Керівництво агроформування прогнозує кадрову ситуацію, здійснює постійний моніторинг, при необхідності створюються цільові кадрові програми. При цьому, визначені конкретні вимоги до підготовки персоналу та сплановано кадровий резерв на коротко- та середньострокову перспективу. Проблемою, яка виникає в процесі застосування превентивної кадрової політики, є розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризується присутністю керівництва підприємства не тільки в кадровому прогнозуванні, а й у засобах впливу на кадрову ситуацію. У разі необхідності слід розробити програми запобігання

кризовим кадровим ситуаціям. У процесі використання активної кадрової політики підприємство здійснює моніторинг виробничого середовища та мотивацію працівників. Активна кадрова політика може бути як раціональною, так і авантюристичною.

Керівництво підприємства з раціональною кадровою політикою має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та дотримується коротко-, середньо- та довгострокових планів роботи, щоб надати персоналу різні варіанти розвитку. Раціональна кадрова політика дасть можливість реалізувати кілька проєктів всередині підприємства за стратегією гнучких форм залучення фахівців. Відповідно до виваженої кадрової політики використовуються гнучкі форми участі фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для того чи іншого етапу реалізації проєкту. При авантюристській кадровій політиці керівництво підприємства не зможе обґрунтовано передбачити розвиток кадрової ситуації, але намагатиметься впливати на неї.

Хоча кадрова служба не має можливості проводити оцінку персоналу, програма розвитку агроформування включає план роботи з персоналом. При плануванні кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нових видів продукції, правові та ринкові зміни). Вирішити проблему можна шляхом перенавчання персоналу, поїздок для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних навичок. Молодий персонал більш відкритий до змін, більш адаптивний та готовий до навчання та професійного розвитку. У разі необхідності у перепідготовці повинні брати участь і старші спеціалісти. Після навчання, семінарів, участі в курсах підвищення кваліфікації та самовдосконалення найдосвідченіші, надійні та перспективні працівники займають вищі та відповідальніші посади.

У процесі просування персоналу агроформування пріоритет завжди віддається тим, хто зробив значний внесок у розвиток агроформування при призначенні на вищу посаду. Співробітники задоволені своїми вимогами до

стабільності, безпеки та соціальної захищеності.

Перш ніж визначитися з інструментами удосконалення роботи кадрової служби підприємства, необхідно сформувати модель сучасного менеджера кадрової служби (рис. 3.2).

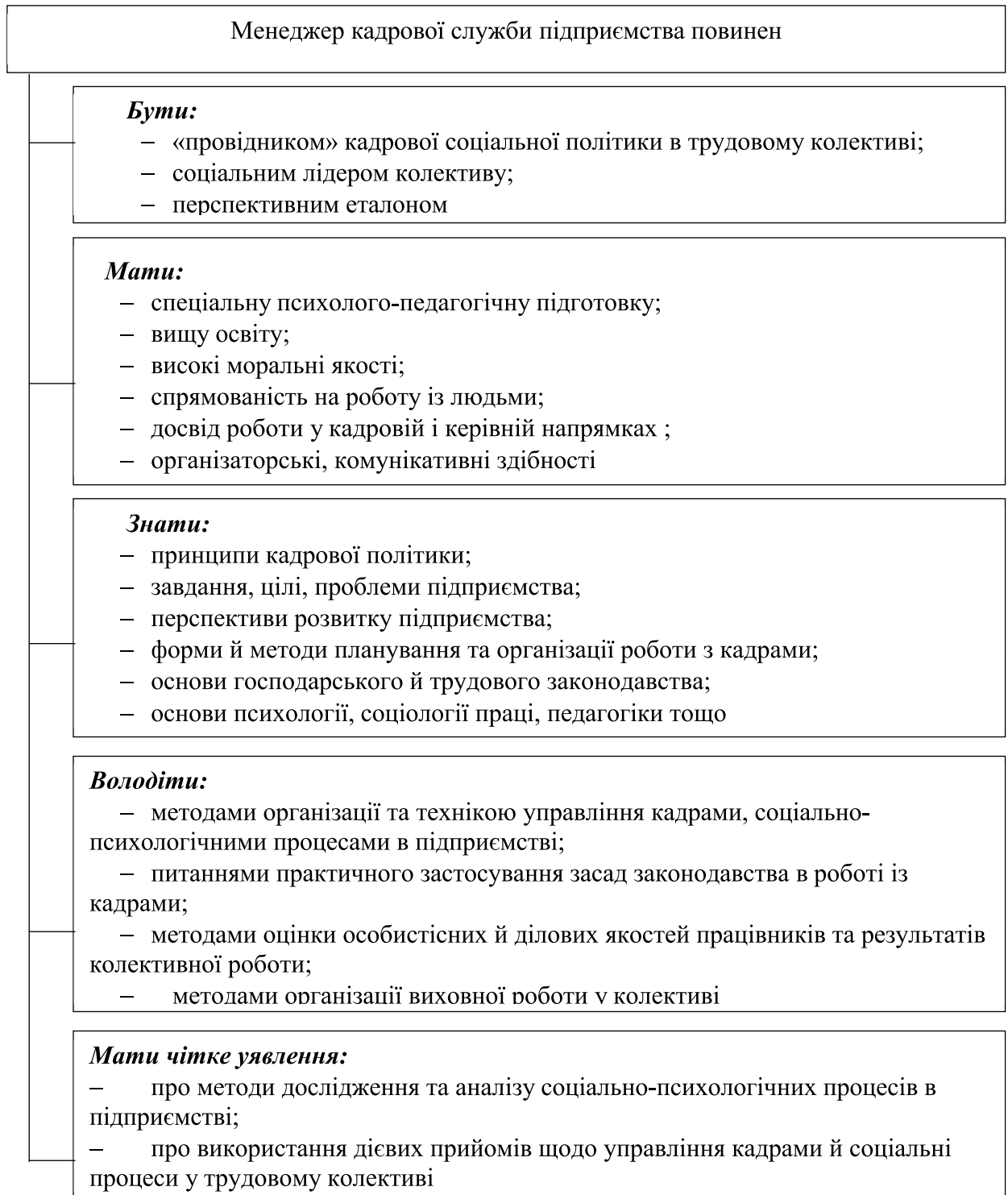


Рис. 3.2. Рекомендована модель менеджера кадрової служби підприємства, 2025-2029 рр.

До функцій кадрової служби агроформування нами рекомендується додати наступні компоненти:

- моніторинг трудових ресурсів (забезпечення постійного спеціального моніторингу стану та динаміки трудових ресурсів, мотивації працівників, рівня задоволеності роботою, процесів підбору та розвитку персоналу, трудової дисципліни, рівня безпеки праці тощо);

- узгодження кадрового планування з планами в інших структурних підрозділів;

- контролінг персоналу (передумови: створення бази кадрової інформації, вивчення впливу розподілу наявних працівників на робочих місцях на результати діяльності аграрного підприємства, аналіз соціально-економічних ефектів застосування методів управління персоналом);

- персонал-маркетинг (включає: внутрішні та зовнішні дослідження ринку праці, сегментацію, аналіз очікувань співробітників щодо кар'єрного росту, поширення інформації всередині підприємства про потреби в персоналі, можливості професійного навчання або зміни кваліфікації, пошук і набір необхідних спеціалістів);

- кадрове консультування (забезпечує: визначення потреби в різних категоріях працівників, як підвищити їх кваліфікацію та ефективність роботи, як продуктивність персоналу впливає на результати діяльності аграрного підприємства, визначення професійно важливих якостей різних категорій співробітників, надання консультацій з пошуку, персоналу набір, навчання, використання та професійний розвиток тощо);

- кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства місії, цілям і стратегії; характеристики персоналу, структури підприємства, корпоративної культури);

- робота з посередницькими організаціями щодо підбору персоналу (які надають працівникам без встановлення з ними відносини прямого найму);

- впровадження автоматизованої системи управління персоналом (програмний комплекс і забезпечує необхідними типовими документами, які

надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якість, що полегшує оцінку персоналу);

- реалізація програм щодо зміцнення комунікації з працівниками.

З цією метою нами рекомендовано імплементувати Бітрікс24 у господарські процеси аграрного підприємства для покращення внутрішньої комунікаційної системи (додаток Ж). Консультація й технічна підтримка доступні у онлайн-чаті. Для всіх користувачів є доступним десктопний (Windows, MacOS) й мобільний (Android, iOS) налаштування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристики функціональної програми GanttProject для підприємства, 2025-2029 рр.

Складова програми	Характеристика
Початок роботи з програмою	Відсутні складні налаштування. Придатна до роботи відразу після запуску
Інтерфейс користувача	Проста незавантажена робоча область із таблицею розбиття завдань зліва та діаграмою Ганта зправа
Обмін даними	Експорт документів у формат Microsoft Project та імпорт існуючих документів. Експорт у PDF або PNG, для створення звітів або діаграм для друку. Експорт у CSV або Excel для обробки даних
Код налаштування	Розповсюджується за ліцензією GPL3. Існує можливість завантажити вихідний код, змінити його та розповсюдити за умовами GPL3
Переваги	Можливість структурувати роботу, побудувати діаграму Ганта, розподілити ресурси, обчислити витрати на проект, оперативно експортувати у PDF, навіть, не читаючи посібників
Вартість	Безкоштовно
Доступ до програми	https://www.ganttproject.biz/

Запропоноване удосконалення може виглядати наступним чином. Так, підрозділ із управління людськими ресурсами відповідатиме за наступні напрямки:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства формує кадрову політику й плани її реалізації із урахуванням чітких умов на майбутній період та вносить пропозиції на розгляд вищого керівництва;

- періодично (як правило, раз на рік) подає вищому керівництву

агропідприємства аналітичні записки щодо кадрової ситуації з виявленням проблем і пропозиціями їх вирішення;

- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (харчування, медичне обслуговування, транспорт тощо);

- разом з планово-економічним підрозділом проводить аналіз матеріальних та соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника підприємства.

Схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики агроформування досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу, що представлено на рис. 3.3.

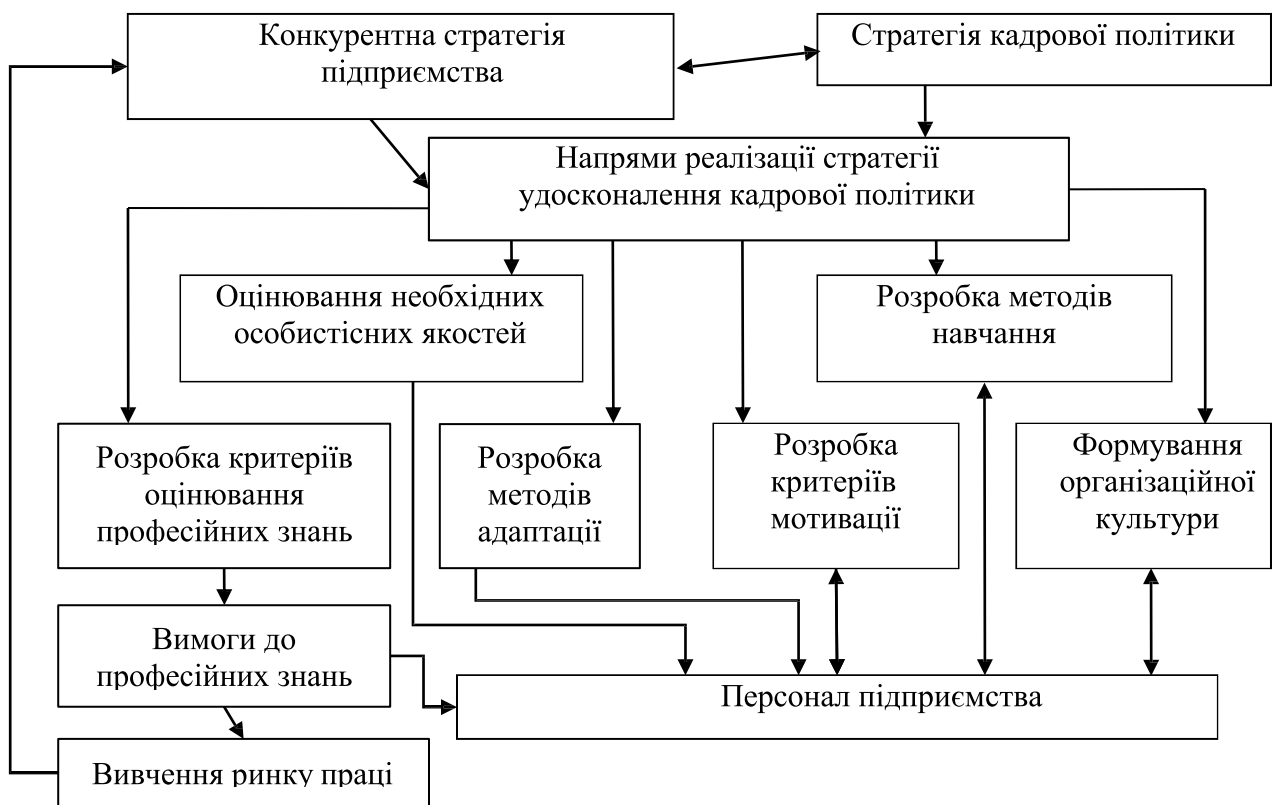


Рис. 3.3. Рекомендована схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства, 2025-2029 рр.

Оскільки людські ресурси є стратегічним ресурсом агроформування,

управління персоналом має забезпечувати необхідні умови для становлення та розвитку підприємства. Тому необхідною умовою взаємодії працівників з агроформуванням є стабілізація складу персоналу підприємства. Водночас, враховуючи, що безперервні трансформації зовнішнього середовища призводять до втрати актуальності знань співробітників, керівництво має два шляхи вирішення цієї проблеми, а саме:

- звільнення наявних працівників, які вже не відповідають стандартам конкурентоспроможності сучасного ринку, та підбір нових працівників, які відповідають професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;

- постійне підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу підприємства передбачені такі заходи:

- 1) цілі та завдання стратегії розвитку персоналу, які полягають у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу трудового колективу підприємства, що максимально відповідає господарським вимогам, дозволяє вирішити проблеми та забезпечити реалізацію стратегії розвитку агроформування;

- 2) стратегічний підхід до кадрового складу, відбору та найму персоналу, що полягає в переході до формування дворівневої структури робочої сили, що складається з «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих і цінних співробітників) і «периферійних» працівників, менш функціональних на підприємстві важливо і відповідально;

- 3) розробка системи корпоративного стимулювання персоналу, що включає матеріальне та нематеріальне стимулювання праці та найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- 4) забезпечення організації праці та ефективного використання персоналу, включаючи створення сучасного робочого місця, підвищення якості життя, оцінку відповідності працівників займаній посаді, впровадження ефективних моделей організації праці;

- 5) стратегічний підхід до організації руху персоналу на підприємстві як

умова ефективного розміщення, використання та утримання працівників, що можливо лише за умов поєднання оперативного та стратегічного управління, що забезпечує професійне зростання;

6) розвиток людського капіталу підприємства, забезпечення підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційної спроможності;

7) розвиток соціально-трудова відносин між найманими працівниками та роботодавцями у зв'язку з умовами зайнятості, функціонуванням і розвитком трудового потенціалу на підприємстві;

8) забезпечення та сприяння забезпеченню соціального розвитку та соціального захисту, що охоплює такі сфери, як житло, охорона здоров'я, пенсійне страхування, соціальні та побутові послуги, професійна освіта тощо;

9) забезпечує необхідні умови для підвищення якості життя та підвищення мотивації працівників.

Нами запропоновано заходи, що можуть полегшити функціонування працівників аграрного підприємства з метою стимулювання працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані елементи мотивації та стимулювання працівників підприємства, 2025-2029 рр.

Інструменти мотивації	Очікувані результати	Прогнозні витрати, тис. грн
1	2	3
Організація корпоративних заходів (відвідування театрів, кінотеатрів)	Задоволення потреби спорідненості (причетність, визнання, спілкування) й підвищення прихильності до аграрного підприємства, розвиток його корпоративної культури	70,00
Організація та проведення спортивних заходів	Підвищення згуртованості колективу аграрного підприємства	35,00
Надання пільг для заняття спортом (тренажерний зал)	Підвищення ступеня задоволення потреби у корпоративному спілкуванні	43,00
Вітання листівками працівників з державними і корпоративними святами (ювілеями, народженням дітей, весіллями тощо)	Підвищення згуртованості колективу підприємства, усвідомлення працівниками своєю затребуваності, значимості	4,50

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Організація виїзних заходів у передмістя в теплий період часу	Підвищення згуртованості колективу підприємства	15,00
Фотографії кращих працівників на дошці Пошани	Підвищення задоволеності процесом праці, залученість	1,50
Періодичні наради директора підприємства із підлеглими, забезпечивши участь працівників у прийнятті управлінських рішень	Підвищення прагнення до досягнення цілей, усвідомлення значущості внеску працівників, їх причетності до інтересів аграрного підприємства, забезпечення самовираження, самореалізації	-
Заохочення за виконання важливих завдань (преміальна виплата від середньої заробітної плати одного працівника), %	Усвідомлення працівниками підприємства важливості внеску в спільну справу; підвищення задоволення потреби, самовираження	10 %

Отож, орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників аграрного підприємства становить 169,00 тис. грн щорічно.

Викладені рекомендації стосуються основних напрямків розробки ефективної стратегії формування кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах.

Політика щодо людських ресурсів має збільшити здатність агроформування реагувати на виклики зовнішнього середовища. Характер кадрової політики – зв'язок зі стратегією; орієнтація на довгострокове планування; важливість ролей співробітників; сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур роботи з працівниками. Кадрова політика є невід'ємною частиною всієї господарської діяльності досліджуваного агроформування. Відтак, метою має бути створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої та продуктивної робочої сили аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що сучасна концепція кадрової політики аграрного підприємства базується на чіткій системі принципів, що визначають суттєву раціональність, доцільність і соціальну відповідальність.

2. Визначено, що головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва. Виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298).

3. Розраховано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

4. Проаналізовано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зростає за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб.

5. Проведено SWOT-аналіз, який продемонстрував можливості для підприємства, що передбачають: розробку корпоративних програм підготовки тренерів, які можуть активізувати механізми мотивації та відповідальності керівництва; розробку програми управління організаційної поведінки на

основі елементів організаційної культури, які поділяють і бажають працівники; збільшення інтенсивності навчання робочої сили на етапі адаптації, щоб переконатися, що нові працівники можуть більше брати участь у корпоративній культурі тощо.

6. Сформовані цілі кадрової політики аграрного підприємства, а саме: розробка стандартів у сфері управління персоналом та здійснення контролю за їх впровадженням усередині підприємства, вивчення впливу психологічних та організаційних факторів виробництва на трудову діяльність працівників підприємства з метою розробки заходів щодо поліпшення умов праці та підвищення ефективності праці тощо.

7. Рекомендовано модель сучасного менеджера кадрової служби. Доведено, що до функцій кадрової служби агроформування нами запропоновано додати наступні компоненти: моніторинг трудових ресурсів; узгодження кадрового планування з планами в інших структурних підрозділів; контролінг персоналу; персонал-маркетинг; кадрове консультування; кадровий аудит; впровадження автоматизованої системи управління персоналом; реалізація програм щодо зміцнення комунікації з працівниками.

8. Задля покращення внутрішньої комунікації підприємства пропонується застосування Бітрікс24. При цьому, технічна підтримка здійснюється із використанням онлайн-чату. Імплементация даної програми з 2020 р. є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

9. Розглянута схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики агроформування, що досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу підприємства.

10. Запропоновано заходи, що можуть полегшити функціонування працівників аграрного підприємства з метою стимулювання працівників орієнтовна сума для забезпечення рекомендованих елементів мотивації та стимулювання працівників аграрного підприємства становить 169,00 тис. грн щорічно.