

**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
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління кадровою політикою підприємства за сучасних умов»

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Нотовський Вадим Ігорович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Особливості здійснення кадрової політики підприємства	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	30
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах набуває особливої актуальності через зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. В умовах динамічного ринку праці та змін у трудовому законодавстві ефективна кадрова політика стає запорукою успішного функціонування підприємства.

Дослідженню аспектів кадрової політики приділяли значну увагу низка вчених, зокрема: Т. Гвініашвілі, І. Грабовська, О. Даниленко, О. Комарніцька, Л. Ляхович, Н. Олійник, К. Пріб, 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 дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства в умовах сучасного середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- розкриття змісту понять «кадри», «кадрова політика», «кадрова стратегія» та інших пов'язаних категорій;
- дослідження поточного стану системи управління персоналом на прикладі окремого підприємства;
- формування обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності кадрової політики аграрного підприємства з урахуванням перспектив його розвитку.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою підприємства в умовах сучасного господарювання.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади та

практичні механізми реалізації кадрової політики на підприємстві.

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 полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Фактори забезпечення стійкості суб'єктів господарювання за сучасних умов», «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», 2024-2025 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 44 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кадрова політика – це система принципів, методів і підходів до управління персоналом, яка визначає загальні напрями формування, розвитку та використання трудового потенціалу підприємства. Вона спрямована на створення ефективної системи взаємодії між роботодавцем і працівниками та забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. До основних завдань кадрової політики належать:

- прогнозування потреб у персоналі;
- формування системи підбору, відбору та найму персоналу;
- розробка заходів щодо професійного розвитку працівників;
- формування системи мотивації, оцінки та атестації персоналу;
- забезпечення соціального захисту працівників;
- оптимізація кадрових витрат.

Залежно від характеру взаємодії між керівництвом і працівниками виділяють такі види кадрової політики:

активна – передбачає стратегічне управління персоналом, орієнтоване на розвиток і зміну кадрового потенціалу;

пасивна – характеризується відсутністю чіткої системи управління персоналом, спонтанним реагуванням на кадрові потреби;

реактивна – передбачає реагування на вже наявні проблеми в кадровій сфері;

превентивна – орієнтована на попередження проблем і прогнозування майбутніх кадрових потреб.

Принципи кадрової політики мають формуватися відповідно до загальної стратегії підприємства і враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці. Основні з них:

- принцип відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства;
- принцип системності;
- принцип безперервності;
- принцип гнучкості;
- принцип соціальної справедливості;
- принцип компетентності та професіоналізму.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, цифровізацією, глобалізацією ринку праці, підвищенням вимог до професійної компетентності персоналу. У цих умовах управління кадровою політикою набуває нових ознак:

зростає роль стратегічного планування кадрів;

використовуються сучасні цифрові технології у підборі та навчанні персоналу (HRM-системи, штучний інтелект, аналітика Big Data);

актуалізується розвиток гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, проєктна зайнятість);

підвищується значущість емоційного інтелекту та соціальних компетенцій працівників;

зростає роль бренду роботодавця на конкурентному ринку праці.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє адаптація кадрової політики до умов воєнного стану, кризових явищ, економічної нестабільності та соціальних трансформацій. Ефективна кадрова політика має забезпечити стійкість підприємства, швидку адаптацію до змін і збереження ключових компетенцій персоналу.

У науковій літературі існує кілька підходів до формування кадрової політики:

системний підхід передбачає розгляд кадрової політики як частини загальної системи управління підприємством, що пов'язана із зовнішнім і внутрішнім середовищем;

процесний підхід орієнтується на послідовність дій, які формують, реалізують і контролюють кадрову політику;

функціональний підхід акцентує увагу на реалізації основних функцій управління персоналом – планування, організація, мотивація, контроль;

ситуаційний підхід враховує специфіку зовнішнього середовища, особливості діяльності підприємства та рівень розвитку персоналу.

Раціональне поєднання цих підходів дозволяє підприємству формувати ефективну кадрову політику, що забезпечує розвиток людського капіталу, конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Розвиток ринкових відносин вимагає стабільності та конкурентоспроможності підприємств у національній економіці, що значною мірою визначається кадровою політикою. Кадрова політика підприємства, яка є найважливішим інструментом управління персоналом у ринковій ситуації, має особливе значення, оскільки відображає характеристики ділового та соціально-культурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників та корпоративні традиції. Ефективна кадрова політика спрямована на встановлення цілей та вирішення завдань для конкретних стратегій розвитку підприємства в конкурентній ринковій ситуації. Основним елементом організації є її працівники. Кадрова політика організації забезпечує основу для побудови системи співпраці з працівниками при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами та є відправною точкою, коли керівники приймають конкретні рішення щодо працівників. Ефективну кадрову політику можна назвати загальною кадровою стратегією, яка поєднує різні аспекти кадрової політики організації, планування та використання людських ресурсів. Вона повинна

підвищувати здатність організації адаптуватися до змінних технологій та вимог ринку, які можна передбачити в найближчому майбутньому.

Ефективного використання людських ресурсів можна досягти шляхом встановлення та впровадження дієвої кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою та засобом успіху для будь-якого сучасного підприємства. Секрет успіху цієї політики полягає, перш за все, у згуртованій творчій команді однодумців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика управління персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства. Тому кадрова політика повинна розроблятися з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства. Однак, слід зазначити, що вибір кадрової політики залежить не лише від загальних цілей підприємства, але й від методів та засобів досягнення цих цілей. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певних правил, процедур та традиційних систем, які безпосередньо пов'язані з реалізацією таких процесів, як підбір персоналу, розстановка, використання, перепідготовка, стимулювання, мотивація та кар'єрний ріст.

У динамічному бізнес-середовищі важливим питанням є ефективна реалізація кадрової політики на підприємстві. Персонал у будь-якій організації є ключовою категорією системи ринкового управління, яка інтенсивно відображає всі аспекти діяльності підприємства. Розробка ефективної кадрової політики є ключовим завданням для функціонування сучасних підприємств усіх галузей. Для всебічного охоплення всіх аспектів управління людськими ресурсами на підприємствах необхідно розробити не лише багатогранне теоретичне та методологічне наукове дослідження основних положень кадрової політики, але й конкретні методологічні та практичні рекомендації. Ефективні процеси управління кадровою політикою забезпечують вирішення соціально-економічних проблем підприємств. На підприємствах, які наразі використовують сучасні методи управління людськими ресурсами, працівники вважаються найціннішим ресурсом, а розвиток їхнього потенціалу – однією з найважливіших цілей, яких необхідно

досягти для ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія та значні інвестиції зосереджені на працівниках, що працюють на підприємстві, які вважаються одним з основних факторів конкурентної переваги [1, с. 118].

Основою управління персоналом є кадрова політика, яку можна поділити на управління персоналом та підбір персоналу. Кадрова політика визначається конкретною філософією та принципами управління щодо людських ресурсів підприємства та є однією з найважливіших складових стратегії організації. Вона загалом визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом. Єдиного терміна для кадрової політики немає, але це поняття широко використовується в таких сферах: управління відділом персоналу, управління персоналом, пов'язане з трудовою діяльністю конкретних працівників, загальне управління всім трудовим колективом підприємства, управління поведінкою працівників на всіх етапах виробничого процесу, управління працею, управління трудовими ресурсами [2].

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, що визначають напрямок і зміст кадрової роботи. Оскільки цілі та завдання управління персоналом реалізуються через кадрову політику, вона вважається ядром корпоративної системи управління персоналом [3, с. 38].

Основними завданнями, які необхідно вирішувати на основі кадрової політики за умов нормального розвитку підприємства, є: - наукове вивчення здібностей працівників, їх перехід до професій та робочих місць відповідно до трудових та особистих якостей, розробка системи цілеспрямованого навчання та розвитку персоналу; - Активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу та підвищення трудової та соціальної активності працівників; - Перехід від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних та соціально-психологічних методів; - Залучення працівників до управління виробництвом.

Сфера кадрової політики, яка враховує організаційну культуру підприємства та інтереси персоналу, може бути стабільною. Тому кадрова політика спрямована на створення системи кадрової роботи, яка досягає не лише економічних, а й соціальних ефектів за умов чинного законодавства, нормативних актів та державної політики. Сучасне економічне становище промислових підприємств вимагає розробки інноваційних підходів до управління кадровою політикою підприємств та підвищення її ефективності. Тобто, створити спеціалізовану команду спеціалістів шляхом налагодження системи, яка сприяє професійній діяльності, керує професійним розвитком, запобігає конфліктам усередині робочої сили та вивчає ринок праці. Структура служби управління кадровою політикою підприємств часто визначається характером та розміром організації та характеристиками асортименту продукції. На сучасних підприємствах управління кадровою політикою часто координується заступником директора з управління персоналом усіх відділів персоналу. Однак результати цього дослідження дозволили узагальнити систему забезпечення ефективності кадрової політики підприємств (рис. 1).

Це узагальнення структури функціональних підсистем системи управління кадровою політикою підприємств, які інтегровані в однорідні функції та персонал, але всередині підприємства відділи, відповідальні за кадрову роботу, різні та можуть бути застосовані до всіх підприємств.

Організаційна підсистема управління кадровою політикою підприємства включає: - Аналіз поточного стану кадрової політики підприємства; - Розробку системи управління кадровою політикою підприємства; - Розробку структури управління та графіка розміщення адміністративного, технічного та виробничого персоналу. Стратегічна підсистема планування та прогнозування кадрової політики підприємства спрямована на [4, с. 265]: - Аналіз, прогнозування та планування потреб підприємства в персоналі; - Розробку стратегії управління персоналом підприємства; - Аналіз ринку праці, організацію реклами персоналу; - Зв'язки

з агентствами, що надають кваліфікований персонал, участь у ярмарках вакансій, комунікацію з кадровими агентствами; - Проведення конкурсів на заповнення вакансій та оцінку учасників; - Оцінку та атестацію наявного персоналу.

Підсистема підбору, переведення та звільнення персоналу підприємства забезпечує:- розробку системи підбору та звільнення персоналу;- підготовку резерву техніко-економічного та виробничого персоналу;- обґрунтування переведення кадрового резерву;- професійну та соціально-психологічну адаптацію нових працівників. Підсистема розвитку персоналу підприємства включає:- планування та контроль господарської діяльності, участі працівників у результатах господарської діяльності підприємства;- розробку системи перепідготовки працівників та підвищення їхньої професійної кваліфікації в техніко-виробничих та економічних структурах. Підсистема стимулювання продуктивності праці забезпечує:- розробку системи оплати праці;- розробку системи управління мотивацією праці працівників (матеріальне та моральне стимулювання);- розробку системи нормування та тарифів праці;- розробку системи участі працівників у розподілі прибутку та формуванні капіталу.

Підсистема забезпечення умов праці регулює: - вимоги до технічної естетики та ергономічних трудовоекономічних норм робочого місця; - вимоги до технологій охорони праці та безпеки підприємства. Соціально-психологічна підсистема кадрової політики підприємства забезпечує: - розробку політики дотримання норм етичних відносин у межах господарських одиниць підприємства; - аналіз та регулювання індивідуальних та колективних відносин у межах виробничих та управлінських господарських одиниць підприємства; - соціально-психологічну діагностику та управління виробничими конфліктами. Запропонована система управління кадровою політикою підприємства визначає необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, вона обґрунтовує ефективність стимулювання продуктивності праці на

основі вдосконалення системи оплати праці, нормування праці та тарифної системи, управління мотивацією праці працівників, матеріального та духовного заохочення на основі розподілу прибутку підприємства.

З метою ефективного налагодження кадрової політики на промислових підприємствах пропонується вдосконалити систему підвищення ефективності управління кадровою політикою на підприємствах. Запропонована система управління кадровою політикою на підприємствах потребує економічного обґрунтування своєї ефективності. Зокрема, продемонстровано ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення системи оплати праці, стандартизації праці, управління мотивацією праці та матеріальним і моральним заохоченням працівників відповідно до розподілу прибутку на підприємствах.

Представлено найефективніші методи впливу на вдосконалення кадрової політики, а також розроблено критерії ефективної системи праці на промислових підприємствах на основі державних законодавчих та нормативно-правових органів щодо заробітної плати, продуктивності праці, фінансових можливостей підприємств, а також ступеня, в якому індивідуальний трудовий внесок кожного працівника сприяє економічним показникам підприємства.

У даному розділі досліджено теоретико-методологічні основи управління кадровою політикою підприємства. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Кадрова політика є стратегічним інструментом управління персоналом, який визначає основні напрями формування, розвитку, використання та збереження трудового потенціалу підприємства. Вона забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом, сприяє досягненню загальних цілей організації.

2. Основними завданнями кадрової політики є: забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами; створення умов для

професійного розвитку персоналу; удосконалення системи мотивації, оцінки та стимулювання працівників; збереження та розвиток людського капіталу.

3. Види кадрової політики (активна, пасивна, реактивна, превентивна) дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також формувати власну модель управління персоналом відповідно до стратегічних цілей. При цьому важливим є дотримання принципів системності, гнучкості, безперервності, професіоналізму та соціальної справедливості.

4. Сучасні умови господарювання вимагають трансформації кадрової політики, зокрема впровадження цифрових технологій, розвитку гнучких форм зайнятості, підвищення ролі емоційного інтелекту, формування позитивного HR-бренду. Також зростає значення кризової адаптивності та стійкості кадрових рішень.

5. Існують різні теоретичні підходи до формування кадрової політики, серед яких найбільш поширеними є системний, процесний, функціональний та ситуаційний. Комплексне застосування цих підходів дозволяє створити ефективну кадрову стратегію, яка відповідає потребам сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, грамотне управління кадровою політикою в сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринку, цифровізації та змін у трудовому законодавстві питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності, зокрема для аграрного сектору. Кадрова політика аграрного підприємства виступає важливою складовою загальної стратегії розвитку, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

Особливості діяльності аграрних підприємств – сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, високий рівень трудомісткості окремих процесів – висувають специфічні вимоги до формування та реалізації кадрової політики. Саме тому важливо здійснювати об'єктивну оцінку системи управління персоналом, виявляти її сильні та слабкі сторони, а також визначати напрямки подальшого вдосконалення.

У цьому розділі здійснюється аналіз кадрової політики обраного аграрного підприємства, оцінюється її ефективність за низкою критеріїв, вивчаються основні кадрові показники, структура персоналу, система мотивації та навчання. На основі отриманих результатів буде запропоновано рекомендації щодо удосконалення управлінських рішень у сфері кадрової роботи.

Детальніше дослідимо діяльність аграрного підприємства, що функціонує на території Полтавської області.

Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самотійному балансі та належать підприємству на праві власності. Суб'єкт господарювання здійснює свою фінансово-господарську діяльність самотійно, планує виробничі

процеси, управляє прибутком і повністю розпоряджається результатами своєї праці. Його діяльність носить активний, незалежний і системний характер, спрямований на отримання прибутку та реалізацію економічних і соціальних цілей.

Функціонування підприємства визначається положеннями установчого документа – статуту. Організація зареєстрована як юридична особа у Державному реєстрі, має власний поточний рахунок у банківській установі, а також користується печаткою й офіційним штампом.

Підприємство функціонує як самостійна юридична особа, яка володіє повним комплексом прав і обов'язків, передбачених законодавством, і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених цілей та завдань. Воно має можливість укладати угоди, вступати у договірні зобов'язання та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Його організаційна структура відображає логічно впорядковану систему управлінських підрозділів і зв'язків між ними, що формує єдину, цілісну систему управління. Загальне керівництво здійснює директор, який приймає основні управлінські рішення та відповідає за їх реалізацію (додаток В).

Земельні ресурси є основою аграрного сектору України, забезпечуючи виробництво продовольства та сировини. Вони складаються з орних земель, пасовищ, луків та інших сільськогосподарських угідь. Земля завжди відігравала ключову роль як важливий природний ресурс, що є основою для сільськогосподарського виробництва та розміщення господарських об'єктів у всіх секторах економіки країни. Структура угідь визначається відсотковими показниками, які відображають зміни в їх складі та динаміку цих змін.

Проаналізуємо зміну земельних ресурсів агропідприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що упродовж 2022–2024 рр. агроформуванні спостерігається незначне скорочення загальної земельної площі, яка зменшилася з 5690,0 га до 5599,0 га, тобто на 91,0 га або на 1,6 %.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5700,0	5599,0	98,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5670,0	5620,0	99,2
з них: рілля	5609,0	5620,0	5574,0	99,4
питома вага, %	99,0,0	99,1	99,2	-
пасовища	59,0	50,0	40,0	67,8
питома вага, %	1,0	0,9	0,7	-
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	99,2	-

Водночас площа сільськогосподарських угідь також зменшилася – з 5668,0 га у 2022 р. до 5620,0 га у 2024 р. (на 0,8 %), що свідчить про певну зміну у структурі землекористування підприємства. Основу земельного фонду, як і раніше, становить рілля, питома вага якої зросла з 99,0 % до 99,2 %. Це вказує на посилення спеціалізації підприємства на інтенсивному вирощуванні сільськогосподарських культур, із фокусом на орні землі. Частка пасовищ за цей період суттєво скоротилася – з 59,0 га до 40,0 га, тобто на 32,2 %. Така динаміка може свідчити про зменшення потреб у тваринництві або переорієнтацію земель на більш прибуткові види використання.

Позитивною тенденцією є підвищення рівня інтенсивності використання ріллі, який у 2024 р. становив 99,2 % проти 98,6 % у попередні роки. Це свідчить про ефективніше використання наявного земельного ресурсу та прагнення підприємства до максимізації обсягів виробництва за рахунок оптимізації посівних площ. Загалом структура та динаміка земельного фонду підприємства демонструє раціональне використання сільськогосподарських угідь, орієнтоване на розширення посівних площ і підвищення продуктивності ріллі при збереженні спеціалізації у сфері рослинництва.

Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є важливими для підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	195	184	182	-13
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	37	35	34	-3
до загальної кількості працівників, %	19,0	19,0	18,7	-0,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	158	149	148	-10
до загальної кількості працівників, %	81,0	81,0	81,3	0,3
у т. ч.: в рослинництві	158	149	148	-10,0
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	100,0	100,0	0,5

Аналіз даних табл. 2.2 щодо динаміки кадрового складу агроформування у 2022–2024 рр. свідчить про тенденцію до поступового скорочення загальної чисельності персоналу. За аналізований період кількість працівників зменшилася з 195 осіб у 2022 р. до 182 осіб у 2024 р., тобто на 13 осіб або 6,7 %. Це може бути пов'язано з автоматизацією окремих виробничих процесів, оптимізацією штатної чисельності або сезонними коливаннями попиту на робочу силу.

Частка управлінських кадрів також дещо знизилась – з 19,0% у 2022 р. до 18,7 % у 2024 р., що свідчить про незначне скорочення керівного складу (на 3 особи). Разом із тим, основна маса персоналу залишається зайнятою у сільськогосподарському виробництві – 81,3 % у 2024 р., що демонструє

збереження виробничої орієнтації підприємства та стабільність профільної спеціалізації (рис. 2.1).

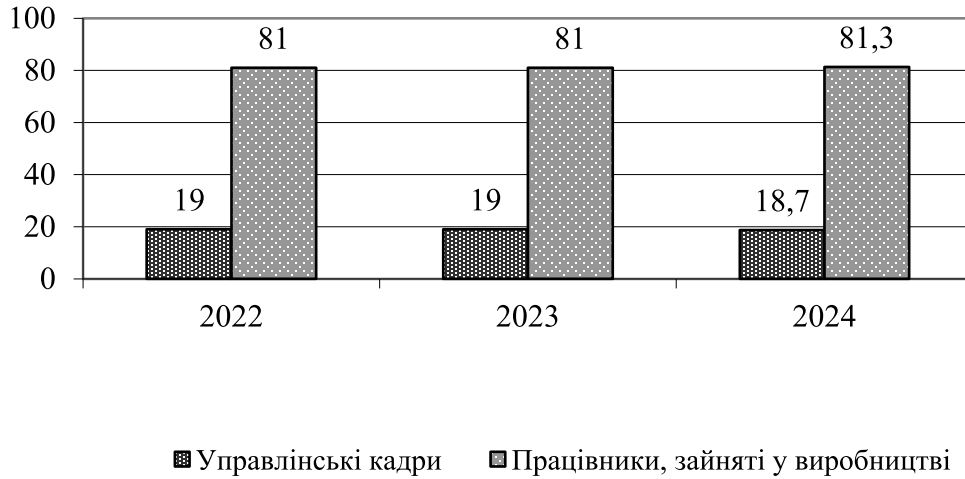


Рис. 2.1. Динаміка питомої ваги працівників підприємства за категоріями, 2022-2024 рр., %

Всі працівники, зайняті у виробництві, зосереджені в галузі рослинництва, що також характеризує спеціалізацію господарства. Водночас слід звернути увагу на високу питому вагу працівників, які проживають у сільській місцевості – 100,0 % у 2023–2024 рр. Це може свідчити про тісний зв'язок підприємства з місцевою громадою та зручність територіального розташування трудових ресурсів.

Таким чином, кадрова структура підприємства загалом залишається стабільною та відповідає виробничим потребам підприємства. Разом із тим, скорочення персоналу потребує подальшого вивчення причин та оцінки впливу на продуктивність і ефективність господарської діяльності.

Виробничий напрямок досліджуваного підприємства визначається тим, яка продукція або послуги воно виготовляє або надає. Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного аграрного підприємства (додаток Д).

Дані додатку Д показують, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція

рослинництва 81,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озима пшениця. За 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві (24,1 %). Коефіцієнт спеціалізації становить 0,243, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Для аналізу виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	171697,0	277734,0	398313,0	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110962,0	189348,0	288644,0	у 2,6 рази
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+52629,0	+64134,0	+1534,0	2,9
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	47,4	43,3	0,5	х
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,899	0,924	0,066	х
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,299	10,965	11,438	х

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 160,1 % або 177682,0 тис. грн), адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності

підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,066) та загальний коефіцієнт ліквідності (11,438) у 2024 р., що перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до коливання у 2022-2024 рр. має суперечливий характер. Досліджуване аграрне господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики аграрного підприємства дозволив визначити його основні виробничі, фінансові та кадрові особливості. Форма власності, структура управління, рівень механізації виробничих процесів і розмір земельного фонду свідчать про належний рівень організації господарської діяльності. Разом із тим, аналіз фінансово-економічних показників підприємства вказує на наявність окремих проблем.

2.2. Особливості здійснення кадрової політики підприємства

У ході дослідження виявлено, що кадровий потенціал підприємства потребує оновлення та підвищення кваліфікації, адже спостерігається тенденція до старіння кадрів та нестачі молодих спеціалістів. Це вказує на необхідність активізації кадрової політики, спрямованої на залучення, утримання та розвиток персоналу.

Загалом підприємство має певний потенціал для зростання, однак потребує стратегічного вдосконалення як виробничих, так і кадрових підходів до управління.

Управління кадровою політикою в підприємстві здійснюється відповідно до внутрішніх нормативних документів, а також у межах загальної стратегії розвитку підприємства. Основними завданнями кадрової служби є:

- укомплектування штату кваліфікованими працівниками;
- збереження кадрового потенціалу в умовах сезонності та міграції робочої сили;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування мотиваційної політики;
- дотримання трудового законодавства та забезпечення соціального захисту працівників.

Особливостями кадрової політики підприємства є:

1. Сезонний характер зайнятості. У пікові періоди (весняно-польові роботи, збір урожаю) підприємство залучає додаткову робочу силу, здебільшого тимчасову. Це зумовлює потребу у гнучкій системі управління персоналом та швидкому адаптаційному процесі для нових працівників.

2. Високий рівень кваліфікації основного персоналу. Постійний штат формують досвідчені працівники з багаторічним стажем, зокрема агрономи, механізатори, інженери. Проте спостерігається проблема «старіння кадрів» та низької зацікавленості молоді у роботі в сільському господарстві.

3. Недостатній розвиток системи мотивації. Основою мотиваційної політики є заробітна плата, премії та натуральні бонуси (наприклад, видача продукції). Водночас відсутні довгострокові стимули, кар'єрне планування та нематеріальні форми мотивації.

4. Обмежене використання сучасних HR-технологій. Кадровий облік, підбір персоналу, ведення документації здійснюються переважно у традиційній (паперовій) формі. Відсутність автоматизованих HR-систем уповільнює прийняття управлінських рішень та знижує ефективність кадрової роботи.

5. Організація навчання та підвищення кваліфікації. Навчання відбувається нерегулярно, переважно у формі внутрішніх інструктажів або участі у семінарах за власною ініціативою працівників. Системного підходу до формування професійного розвитку персоналу поки що не сформовано.

6. Дотримання трудової дисципліни та соціального забезпечення. Підприємство дотримується вимог законодавства у частині оплати праці, охорони праці, соціальних гарантій. Працівники мають доступ до базового медичного обслуговування, забезпечуються спецодягом, харчуванням у період польових робіт.

Загалом кадрова політика агроформування має переважно реактивний характер, тобто зорієнтована на вирішення поточних потреб без довгострокового стратегічного планування. Це є типовим для багатьох аграрних підприємств в Україні, які працюють в умовах нестабільності, сезонності та кадрового дефіциту.

Для підвищення ефективності кадрової політики підприємству доцільно впровадити елементи стратегічного управління персоналом, активізувати процес професійного розвитку кадрів, вдосконалити систему мотивації та автоматизувати облік і планування трудових ресурсів.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність кадрової політики підприємства. Для агропідприємства, що функціонує в умовах динамічного ринку праці, особливо важливо виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також визначити наявні можливості для розвитку й потенційні загрози. Результати цього аналізу сприятимуть формуванню ефективної стратегії управління кадрами, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, зниження плинності персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства (табл. 2.4).

Система управління кадровою політикою агроформування має сильну орієнтацію на базові виробничі функції, кадрову сталість в аграрному середовищі та оптимізовану чисельність персоналу. Однак існують виклики у

сфері професійного розвитку, залучення нових кадрів і стратегічного планування.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз системи управління кадровою політикою підприємства,
2022-2024 рр.**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Стабільна частка виробничого персоналу (понад 80 %) – кадрова сталість у базовій сфері діяльності	Зниження загальної чисельності працівників – можливий кадровий дефіцит
Високий рівень інтенсивності використання ріллі – працівники ефективно залучені у виробничий процес	Відсутність системної програми розвитку персоналу (профнавчання, підвищення кваліфікації)
Висока частка місцевих кадрів – 100 % проживають у сільській місцевості, зменшення витрат на підвіз	Обмежені можливості кар’єрного зростання для молодих спеціалістів
Орієнтація на спеціалізацію в рослинництві – чітка кадрова структура за профілем	Незначне зменшення частки управлінського персоналу – ризик перевантаження керівників
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Залучення державних і регіональних програм для підтримки молодих спеціалістів на селі	Демографічне старіння сільського населення, мобілізація – кадровий резерв скорочується
Впровадження сучасних HR-практик: мотиваційні системи, наставництво, внутрішнє навчання	Конкуренція за кадри з боку великих агрохолдингів або міграція в інші регіони
Автоматизація кадрових процесів – зменшення навантаження на управлінський апарат	Зростання витрат на оплату праці без належного зростання продуктивності
Партнерство з аграрними ЗВО та коледжами для формування резерву кадрів	Законодавчі зміни щодо трудових відносин або податків, які ускладнюють кадрову політику

Ефективна кадрова політика має бути спрямована на утримання працівників, підвищення їх мотивації, навчання та адаптацію до сучасних умов агробізнесу.

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності діяльності підприємства є розвиток людського потенціалу та його організаційної

культури. Слід вживати заходів щодо створення системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, створення системи підтримки молодих спеціалістів.

Важливо ефективно поєднувати інтереси підприємства та принципи справедливості для окремих осіб. План використання персоналу реалізується з урахуванням можливостей, досвіду, навичок, потреб та мотивації працівників, забезпечуючи оптимальне задоволення їхніми посадами та займаними посадами.

Вплив існуючих взаємовідносин на планування попиту на робочу силу представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Взаємозв'язки при плануванні потреби персоналу підприємства,
2022-2024 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

Аналіз взаємозв'язків, що впливають на планування потреби в

персоналі підприємства у 2022–2024 рр., свідчить про те, що формування кадрової політики підприємства значною мірою залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників. Зміни кон'юнктури та структури агропродовольчого ринку, посилення конкуренції, а також коливання економічної політики держави обумовлюють необхідність гнучкого реагування на зовнішні виклики шляхом адаптації чисельності та кваліфікаційного складу персоналу.

У внутрішньому середовищі ключовими факторами виступають планові обсяги виробництва та збуту, впровадження нових технологій, рівень плинності кадрів і простої у виробництві. Виявлено, що додаткова потреба у працівниках часто формується не лише через розширення виробництва, а й через втрати, спричинені плинністю персоналу та нераціональним використанням трудових ресурсів.

Отже, ефективне планування кадрової потреби має ґрунтуватися на системному моніторингу зовнішнього середовища, об'єктивній оцінці внутрішніх ресурсів підприємства, а також прогнозуванні потенційних змін у структурі та обсягах виробництва. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити ефективність кадрової політики та зменшити ризики, пов'язані з нестачею або надлишком персоналу.

Під час формування колективу підприємства важливо враховувати такі важливі фактори, як культурні, економічні, соціальні та політичні відмінності працівників. Ці фактори мають значний вплив на формування стилю управління та адаптацію до виробництва та збуту. Це впливає на продуктивність праці та прибутковість досліджуваного підприємства. Водночас, сучасний підхід до кадрової політики на досліджуваному підприємстві переважно базується на економічних стимулах та соціальному забезпеченні, а не на адміністративних засобах, та зосереджується на інтеграції інтересів працівників та підприємства для досягнення високої продуктивності праці та збільшення виробництва.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективне управління кадровою політикою набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Для аграрних компаній особливого значення набуває питання оптимального використання трудових ресурсів з урахуванням сезонності, технічної модернізації та змін ринкової кон'юнктури.

Проведений аналіз поточного стану кадрової політики підприємства дозволив виявити низку проблем, пов'язаних з підбором персоналу, адаптацією нових працівників, мотивацією, професійним розвитком і загальною ефективністю системи управління кадрами. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики, які б відповідали стратегічним цілям підприємства та сучасним вимогам до управління персоналом.

Нами розглядаються основні напрями вдосконалення системи управління кадровим потенціалом агроформування, зокрема: стратегічне планування потреби в персоналі, підвищення ефективності підбору кадрів, розвиток системи мотивації, навчання та внутрішньої комунікації. Запропоновані заходи спрямовані на формування згуртованої, кваліфікованої та результативної команди працівників, здатної забезпечити високу продуктивність та гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Ефективна кадрова політика є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства, особливо в аграрному секторі, де виробничі результати значною мірою залежать від компетентності, мотивації та стабільності трудового колективу. У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного ринку та змін у соціально-економічному середовищі господарство

потребує вдосконалення підходів до управління кадровими ресурсами.

На основі проведеного аналізу можна виділити низку напрямів, які потребують удосконалення:

1. Розробка та впровадження стратегії кадрового планування. Необхідно створити середньо- та довгострокову кадрову стратегію, що враховуватиме сезонність виробництва, зміни на ринку праці та прогнозовані обсяги виробництва. Це дозволить точніше формувати потребу в персоналі та уникати кадрового дефіциту або надлишку.

2. Оптимізація процесу підбору, відбору та адаптації персоналу. Варто впровадити сучасні методики оцінки кандидатів (професійне тестування, оцінка soft skills), а також систему наставництва та адаптаційних програм для нових працівників, що зменшить плинність кадрів.

3. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Необхідно систематично організовувати навчання, тренінги, сертифікаційні програми та обмін досвідом. Особливу увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій середнього і вищого менеджменту.

4. Впровадження мотиваційної системи з урахуванням результативності праці. Доцільно запровадити гнучку систему преміювання, що залежить від показників ефективності працівників. Це може включати матеріальні стимули, а також нематеріальні заохочення (визнання, кар'єрне зростання тощо).

5. Автоматизація HR-процесів. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для обліку кадрів, планування навантаження, оцінки ефективності роботи дозволить підвищити прозорість і оперативність.

6. Покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Створення сприятливого мікроклімату в колективі, регулярне інформування працівників про цілі та досягнення підприємства, а також формування цінностей корпоративної культури сприятимуть підвищенню лояльності персоналу.

Таким чином, удосконалення управління кадровою політикою

агропідприємством має бути комплексним та системним процесом, що охоплює всі етапи роботи з персоналом – від підбору кадрів до їх розвитку та утримання. Результатом впровадження зазначених заходів стане підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Сформовані пріоритетні цілі кадрової політики досліджуваного підприємства представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рекомендовані цілі кадрової політики підприємства за сучасних умов, 2026-2030 рр.

Деталізуємо шляхи формування стратегії кадрового планування для агропідприємства за допомогою даних табл. 3.1.

Запропоновані заходи у табл. 3.1 щодо вдосконалення стратегії кадрового планування господарства є комплексними та охоплюють ключові етапи управління персоналом – від аналізу потреб і прогнозування до адаптації, резервування кадрів і впровадження цифрових інструментів.

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо стратегії кадрового планування підприємства,
2026-2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Рекомендації	Очікуваний результат	Термін реалізації
Аналіз поточних та прогнозних потреб у персоналі	Здійснювати щорічний аудит кадрового складу та аналіз сезонної потреби в працівниках	Оптимізація чисельності персоналу	Щороку
Встановлення ключових кадрових показників	Визначити КРІ для кожного структурного підрозділу (продуктивність, плинність, завантаження)	Підвищення прозорості та об'єктивності планування	1 квартал 2026 року
Створення прогнозної моделі зайнятості	Розробити модель прогнозування потреби в кадрах із урахуванням сезонності, обсягів виробництва, механізації	Зменшення ризику дефіциту або надлишку кадрів	До 2 кварталу 2026 року
Впровадження цифрових інструментів планування	Використовувати HR-програмне забезпечення (наприклад, SAP HR) для ведення обліку та прогнозів	Автоматизація процесів, зменшення людського фактору	Протягом 2027 року
Формування кадрового резерву	Скласти базу внутрішніх і зовнішніх кандидатів на ключові посади; проводити навчання резерву	Підвищення стійкості до кадрових втрат	Постійно
Впровадження системи адаптації нових працівників	Розробити стандартизовану програму адаптації для кожної категорії працівників	Зменшення плинності новачків, швидше входження в роботу	3 2 кварталу 2026 року
Моніторинг та коригування стратегії	Раз на півроку переглядати ефективність кадрового планування та вносити зміни	Підвищення гнучкості та актуальності стратегії	Щопівроку

Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринку праці, уникати дефіциту кваліфікованих працівників у критичні періоди та підвищити загальну ефективність використання трудових ресурсів.

Системний підхід до кадрового планування сприятиме формуванню стабільного кадрового складу, зменшенню плинності персоналу, забезпеченню безперервності виробничих процесів, а також підвищенню продуктивності праці. У результаті агроформування зможе підвищити свою

конкуентоспроможність і зміцнити позиції на агропродовольчому ринку.

Наведемо запропоновану програму адаптації працівників аграрного підприємства, розробленої з урахуванням специфіки підприємства та поділу на основні категорії персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендована програма адаптації працівників підприємства,
2026-2030 рр.**

Категорія працівників	Етапи адаптації	Зміст адаптаційних заходів	Відповідальні особи	Тривалість адаптації
Працівники (виробництво)	1. Ознайомлення з підприємством. 2. Інструктажі. 3. Наставництво	екскурсія по підприємству; ознайомлення з технікою безпеки; призначення наставника з досвідом; ознайомлення з нормами виробітку та режимом праці	Начальник зміни, інженер з охорони праці	1–2 тижні
Спеціалісти технічні служби	1. Ознайомлення зі структурою. 2. Доступ до систем. 3. Робота під супроводом	презентація інфраструктури; надання корпоративного доступу; вступний технічний проєкт під наглядом ментора	Керівник відділу	2–4 тижні
Бухгалтери, економісти	1. Вступна зустріч. 2. Ознайомлення з регламентами. 3. Наставництво	вступний тренінг з внутрішніх процедур; огляд фінансового програмного забезпечення; спільне ведення перших документів	Головний бухгалтер, HR-фахівець	2 тижні
Менеджери (середня ланка)	1. Вступна орієнтація. 2. Знайомство з командою. 3. Ознайомлення з KPI	ознайомлення з цілями підприємства; зустріч з керівництвом; встановлення особистих цілей на випробувальний термін	Директор, керівник відділу	1 місяць
Молоді спеціалісти / стажери	1. Наставництво. 2. Ротація по підрозділах. 3. Підсумкова оцінка	Програма «введення в професію»; ознайомлення з різними напрямками роботи; збір відгуків та оцінка стажування	HR-менеджер, наставник	1–2 місяці

Очікуваними результатами впровадження такої програми є зменшення плинності кадрів; швидша інтеграція нових працівників у колектив; підвищення продуктивності праці в перші місяці роботи; формування позитивного іміджу роботодавця.

Запропонована програма адаптації працівників агроформування є важливим інструментом удосконалення системи управління персоналом, що ґрунтується на врахуванні професійної специфіки окремих категорій працівників та забезпеченні їх ефективної інтеграції у виробничий процес.

Упровадження структурованої адаптаційної програми дає змогу забезпечити цілеспрямоване ознайомлення нових працівників із внутрішніми регламентами, корпоративною культурою, техніко-технологічними процесами та вимогами до виконання посадових обов'язків. Призначення відповідальних осіб за наставництво, розробка поетапних заходів адаптації, а також використання механізмів оцінки ефективності адаптаційного процесу сприятимуть скороченню періоду професійного входження нових співробітників.

Використання єдиних стандартів адаптації забезпечить уніфікацію кадрових процедур, підвищить організованість роботи з персоналом та сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Індивідуалізований підхід до представників різних функціональних груп персоналу (виробничі працівники, фахівці, менеджери, молоді спеціалісти) дозволяє підвищити результативність кадрової політики підприємства та зменшити рівень плинності кадрів.

Таким чином, реалізація програми адаптації у практиці управління підприємством сприятиме зростанню продуктивності праці, стабілізації кадрового складу, зміцненню внутрішніх комунікацій та покращенню іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Для розрахунку впровадження адаптаційної програми для досліджуваного підприємства потрібно врахувати основні складові витрат і ресурсів: тривалість адаптації, залучені працівники (наставники, HR,

керівники), орієнтовну кількість нових працівників за категоріями, а також витрати на навчання та організаційні заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований розрахунок витрат на впровадження адаптаційної програми для підприємства, 2026-2030 рр.

Кількість нових працівників на рік	Тривалість адаптації, дні	Витрати робочого часу наставника, год / працівник	Витрати робочого часу HR, год / працівник	Витрати робочого часу керівника, год / працівник	Орієнтовна вартість адаптації на 1 працівника, тис. грн	Загальна вартість адаптації, тис. грн
Робітники (виробництво)						
50	10	16 (2 год/день)	2	1	2,00	100,00
Спеціалісти технічні служби						
5	20	24 (3 год/день)	4	3	5,00	25,00
Бухгалтери, економісти						
3	14	14 (1 год/день)	3	2	4,00	12,00
Менеджери (середня ланка)						
4	30	30 (1 год/день)	6	6	7,00	28,00
Молоді спеціалісти / стажери						
10	40	40 (1 год/день)	10	5	6,00	60,00
Всього – 225,00						

Таким чином, проведений розрахунок вартості впровадження адаптаційної програми для агроформування дозволяє оцінити ресурсні та фінансові витрати, пов'язані з інтеграцією нових працівників у виробничі та адміністративні процеси підприємства. Визначено, що загальна орієнтовна вартість адаптації 72 працівників різних категорій становить 225,00 тис. грн на рік, що включає витрати робочого часу наставників, HR-менеджерів і керівників, а також матеріальні й організаційні витрати.

Розподіл витрат між категоріями працівників відображає різну тривалість адаптаційного періоду та інтенсивність залучення фахівців, що зумовлено специфікою виконуваних ними функцій. Зокрема, найбільші витрати пов'язані з адаптацією молодих спеціалістів та виробничих

працівників, що відповідає їхній чисельності та тривалості адаптації.

Впровадження програми адаптації вимагає обґрунтованого підходу до планування кадрових ресурсів і фінансів, проте отримані результати свідчать про її доцільність з точки зору підвищення продуктивності праці, зменшення плинності персоналу та формування стабільного кадрового потенціалу.

Таким чином, реалізація запропонованої адаптаційної програми є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності кадрової політики підприємства та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Перш ніж визначатися з інструментами для покращення роботи відділу кадрів, необхідно розробити модель сучасного менеджера з персоналу (рис. 3.2).

Рекомендується додати до функцій служби кадрів підприємства такі складові:

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

узгодження планів роботи з персоналом з планами інших підрозділів;

управління персоналом (передумови: створення бази даних кадрової інформації, вивчення впливу існуючого розподілу персоналу в межах робочого місця на результати діяльності сільськогосподарських підприємств, аналіз соціально-економічних наслідків застосування методів управління персоналом);

маркетинг у сфері людських ресурсів (включаючи дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці, сегментацію, аналіз очікувань працівників щодо кар'єрного зростання, поширення інформації про потреби в людських ресурсах, забезпечення можливостей професійного навчання або перепідготовки, а також пошук і підбір необхідних фахівців);



Рис. 3.2. Рекомендована модель менеджера кадрової служби підприємства, 2026-2030 рр.

співпраця з посередниками у підборі персоналу (організації, які наймають працівників без встановлення прямих трудових відносин);

консалтинг у сфері людських ресурсів (надання консультацій щодо визначення потреб різних типів працівників, шляхів підвищення кваліфікації та ефективності праці, аналізу впливу продуктивності людських ресурсів на результати діяльності підприємства, визначення професійно важливих якостей різних типів працівників, підбір персоналу, навчання, використання та професійний розвиток людських ресурсів тощо).

аудит персоналу (оцінка відповідності працівників підприємства місії, цілям та стратегіям, характеристикам персоналу, структурі агроформування, корпоративній культурі тощо);

встановлення автоматизованої системи управління персоналом (надання програмних пакетів та необхідних типових документів, що надають достовірну інформацію про кваліфікацію кожного працівника, що сприяє оцінці персоналу);

встановлення програми посилення комунікації зі працівниками.

Оскільки людські ресурси є стратегічним ресурсом для розвитку господарства, управління персоналом повинно забезпечувати умови, необхідні для його створення та розвитку. Тому невід'ємною умовою взаємодії між працівниками та розвитком господарства є стабілізація складу персоналу підприємства. Крім того, в ситуації, коли знання працівників втрачають свою актуальність через постійні зміни зовнішнього середовища, керівництво пропонує два шляхи вирішення цієї проблеми:

звільняти існуючих працівників, які не відповідають стандартам конкурентоспроможності сучасного ринку, та наймати нових працівників, які відповідають професійним та кваліфікаційним вимогам ринку;

проводити постійне підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Для якісної побудови змісту стратегії розвитку персоналу підприємства слід вжити таких заходів:

1) цілі та завдання стратегії розвитку персоналу полягають у

формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства в максимально можливому обсязі для задоволення економічних потреб, забезпечення вирішення проблем та реалізації стратегії розвитку господарства;

2) стратегічний підхід до складу, відбору та набору персоналу передбачає перехід до дворівневої кадрової структури, що складається з «основного персоналу» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, які є функціонально менш важливими та відповідальними для підприємства;

3) розробка системи стимулювання персоналу підприємства, яка включає найважливіші стратегічні напрямки роботи щодо матеріального та нематеріального стимулювання праці та мотивації персоналу;

4) забезпечення ефективного використання організації праці та персоналу, включаючи створення сучасного професійного середовища, покращення якості життя, оцінку придатності працівників до займаних посад та встановлення ефективної моделі організації праці;

5) забезпечення стратегічного підходу до організації мобільності персоналу всередині підприємства як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, що можливо лише завдяки поєднанню оперативного та стратегічного управління, що забезпечує професійне зростання;

6) розвиток людського капіталу підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та інноваційний потенціал;

7) розвиток соціально-трудова відносин між працівниками та роботодавцями щодо розвитку умов праці, функцій та трудового потенціалу підприємства;

8) забезпечення та сприяння соціальному розвитку та соціальному захисту, охоплюючи сфери житла, охорони здоров'я, пенсійного страхування, соціальних та сімейних послуг, професійного навчання тощо;

9) забезпечення умов, необхідних для покращення якості життя та

мотивації працівників.

Планування для забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства досягається шляхом координації взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих напрямків, що розробляють стратегію розвитку персоналу, як запропоновано на рис. 3.3.

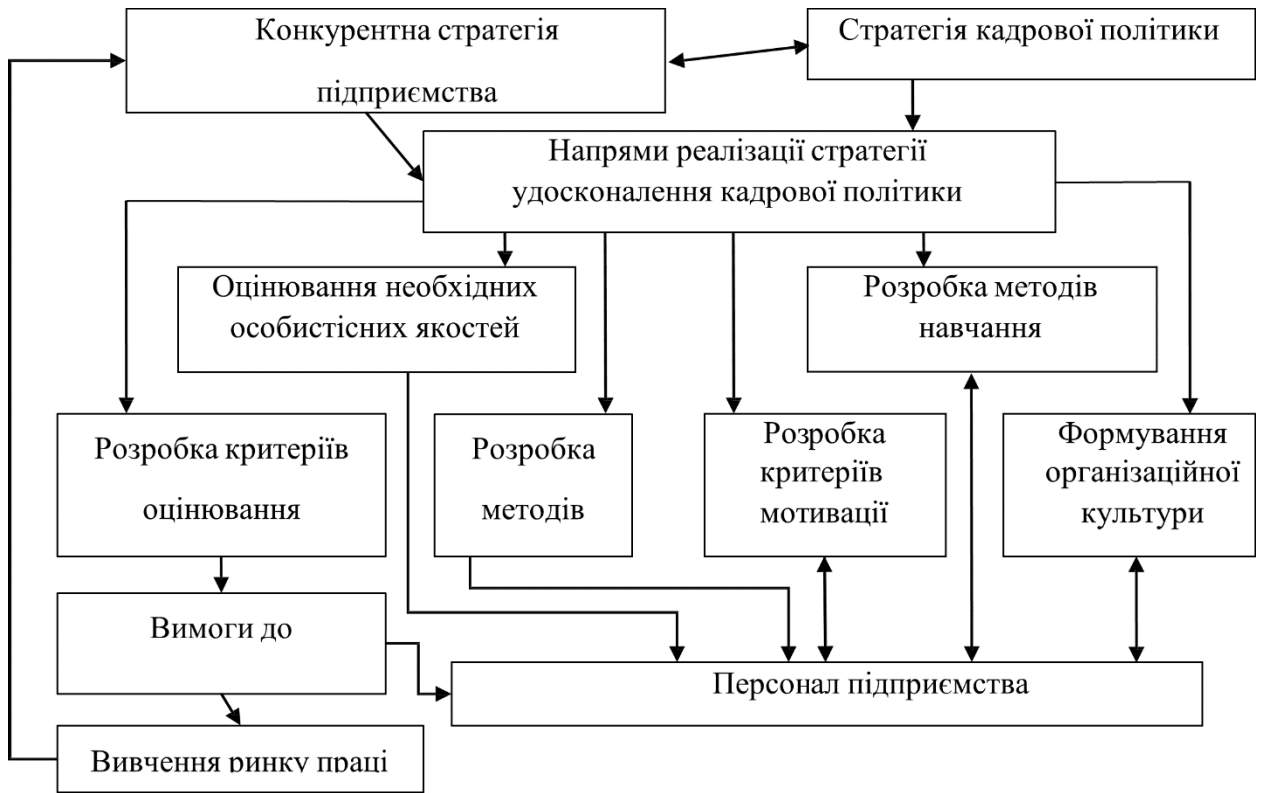


Рис. 3.3. Рекомендована схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства, 2026-2030 рр.

Кадрова політика має підвищувати здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища. Суть кадрової політики полягає у зв'язку зі стратегією, орієнтацією на довгострокове планування, важливістю ролі працівників та низкою взаємопов'язаних функцій і процедур співпраці з працівниками. Кадрова політика є важливим елементом загальної економічної діяльності досліджуваного підприємства. Тому метою є формування згуртованого, відповідального, високорозвиненого та продуктивного робочого колективу сільськогосподарських підприємств.

У результаті проведеного аналізу кадрової політики агроформування визначено основні напрями її удосконалення, які сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Запропоновані заходи охоплюють оптимізацію процесів планування потреб у кадрах, впровадження системи мотивації, розвиток програм адаптації та навчання працівників, а також посилення внутрішньої комунікації і формування корпоративної культури. Розробка стратегічної кадрової політики з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів дозволить більш гнучко реагувати на зміни ринку праці та економічної кон'юнктури.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, удосконалення кадрової політики розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що результативне управління кадровою політикою в сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Розраховано, що за 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві (24,1 %).

3. Зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції на 160,1 % або 177682,0 тис. грн, витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що агроформування має сильну орієнтацію на базові виробничі функції, кадрову сталість в аграрному середовищі та оптимізовану чисельність персоналу. Однак існують виклики у сфері професійного розвитку, залучення нових кадрів і стратегічного планування. Ефективна кадрова політика має бути спрямована на утримання працівників, підвищення їх мотивації, навчання та адаптацію до сучасних умов агробізнесу.

5. Аналіз взаємозв'язків, що впливають на планування потреби в персоналі підприємства у 2022–2024 рр., свідчить про те, що формування кадрової політики підприємства значною мірою залежить від зміни кон'юнктури та структури агропродовольчого ринку, посилення конкуренції, а також коливання економічної політики держави, що обумовлює необхідність гнучкого реагування на зовнішні виклики шляхом адаптації

чисельності та кваліфікаційного складу персоналу. У внутрішньому середовищі ключовими факторами виступають планові обсяги виробництва та збуту, впровадження нових технологій, рівень плинності кадрів і простої у виробництві. Виявлено, що додаткова потреба у працівниках часто формується не лише через розширення виробництва, а й через втрати, спричинені плинністю персоналу та нераціональним використанням трудових ресурсів.

6. Запропоновано розробку та впровадження стратегії кадрового планування, відтак для цього необхідно створити середньо- та довгострокову кадрову стратегію, що враховуватиме сезонність виробництва, зміни на ринку праці та прогнозовані обсяги виробництва. Це дозволить чітко формувати потребу в персоналі та уникати кадрового дефіциту або надлишку.

7. Сформовані шляхи формування стратегії кадрового планування. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринку праці, уникати дефіциту працівників у критичні періоди та підвищити загальну ефективність використання трудових ресурсів.

8. Наведено програму адаптації працівників підприємства, розроблену з урахуванням специфіки підприємства та поділу на основні категорії персоналу. Очікуваними результатами впровадження такої програми є зменшення плинності кадрів; швидша інтеграція нових працівників у колектив; підвищення продуктивності праці в перші місяці роботи; формування позитивного іміджу роботодавця. У програмі враховані тривалість адаптації, залучені працівники (наставники, HR, керівники), орієнтовна кількість нових працівників за категоріями, а також витрати на навчання та організаційні заходи. Визначено, що загальна орієнтовна вартість адаптації 72 працівників різних категорій становить 225,00 тис. грн на рік.

9. Рекомендовано схему забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства. За якої суть кадрової політики полягає у зв'язку зі стратегією, орієнтацією на довгострокове планування, важливістю ролі працівників та низкою взаємопов'язаних функцій і процедур співпраці з працівниками.