

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА
УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**КАДРОВА ПОЛІТИКА В УПРАВЛІННІ СК
«АГРОПРОГРЕС» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

здобувача вищої освіти **Константинової Юлії Миколаївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
Сахацький Микола Павлович_____

Рецензент: к.е.н., доцент, Директор
Навчально-наукового інституту
Бізнесу та інформаційних
технологій Одеської державної
академії будівництва та архітектури
Петрищенко Наталія Анатоліївна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри д.е.н.,
професор

_____Галина ЗАПША

«_____»_____202 р.

ОДЕСА - 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«_____» _____ 20 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Юлії КОНСТАНТИНОВОЇ

1. Тема роботи: *«Кадрова політика в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного періоду»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор **Микола САХАЦЬКИЙ** затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 58-з від 15 травня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси формування та розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарським підприємством в умовах війни та повоєнного періоду..*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методологічних, методичних та практичних положень з управління розвитком сільськогосподарського підприємства на основі концепції диверсифікації.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити сутність та значення кадрової політики підприємства;*
- *визначити види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період;*
- *розробити методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *визначити макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства;*
- *провести діагностику ресурсного забезпечення та проаналізувати якісний склад і рівень забезпеченості кадрами підприємства;*
- *оцінити результативність кадрової політики аграрного підприємства;*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити практичні рекомендації щодо раціоналізації організаційної структури управління СК «Агропрогрес» Ізмайльського району;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики;
- розробити пропозиції щодо розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Рисунок Трактуювання поняття «політика».

Рисунок Система чинників, що відзначають кадрову політику підприємства

Рисунок Принципи обґрунтування кадрової політики

Таблиця Напрямки кадрової політики підприємства

6.2. До аналітичного розділу:

Рисунок Організаційна структура СК «АГРОПРОГРЕС»

Таблиця Матриця SWOT-аналізу для СК «АГРОПРОГРЕС»

Таблиця Розширена матриця SWOT-аналізу

Таблиця Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Таблиця PEST-аналіз виробника для СК «АГРОПРОГРЕС»

Рисунок Динаміка показників стану використання робочої сили

Таблиця Структура земельних ресурсів, землезабезпеченість підприємства

Таблиця Динаміка вартості основних засобів підприємства

Таблиця Показники руху персоналу підприємства

Таблиця Вікова структура персоналу підприємства

Таблиця Структура персоналу підприємства за освітою

Таблиця Фінансово-економічна результативність управління

Таблиця Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Рисунок Організаційна структура СК «Агропрогрес»

Рисунок Управлінська структура СК «Агропрогрес»

Таблиця Динаміка витрат на оплату праці та їх питома вага на сільськогосподарських підприємствах Ізмайльського району Одеської області

Таблиця Розрахунки річної трудомісткості продукції в господарствах

Ізмайльському району Одеської області

Таблиця Розрахункова трудомісткість продукції в аграрних господарствах Ізмайльського району Одеської області (2023 р.)

Таблиця Організаційно-економічні резерви підвищення ефективності

використання трудових ресурсів аграрного підприємства

Рисунок Схема взаємодії служби з моніторингу та контролю ефективності використання персоналу із основними підрозділами аграрного підприємства

Таблиця Склад та структура товарної продукції СК «Агропрогрес» за 2021-2023 рр.

Таблиця Розрахунки витрат та доходів від купівлі та експлуатації крупорушки

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

01.02. 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	виконано
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ **Юлія КОНСТАНТИНОВА**
 Науковий керівник: _____ **Микола САХАЦЬКИЙ**

РЕФЕРАТ

Константинова Ю. М. Кадрова політика в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного періоду. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Одним із важливих напрямів дослідження покращення процесу формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств є науково-прикладний пошук комплексу заходів економічного, соціального та інституціонального характеру, що забезпечує залучення компетентних спеціалістів, менеджерів та виконавців фахівців в сферу аграрної виробничо-господарської діяльності. Особливої ваги кадрова політика набуває в умовах широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України, внаслідок якої суб'єкти господарювання аграрного сектору втрачають особовий склад працездатного віку чоловіків через їх мобілізацію на захист країни, а із господарського обороту виводиться значні території в зв'язку з веденням на них бойових дій, будівництвом оборонних інфраструктурних споруд, наявністю загроз для життя і здоров'я людей у вигляді вибухонебезпечних предметів таких як міни, артилерійські снаряди, бомби, ракети та інше військове спорядження як на полі бою, так і поза його межами.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методологічних та методичних положень, а також розробка прикладних висновків і рекомендацій щодо розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарськими підприємствами для підвищення ними економічної результативності виробничо-господарської діяльності в умовах війни та повоєнного періоду.

Для досягнення цієї мети передбачається виконання наступних завдань:

- з'ясувати сутність та значення кадрової політики підприємства;
- визначити види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період
- розробити методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства;
- визначити макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства;
- провести діагностику ресурсного забезпечення та проаналізувати якісний склад і рівень забезпеченості кадрами підприємства;
- оцінити результативність кадрової політики аграрного підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо раціоналізації організаційної структури управління СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району;

- обґрунтувати заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики;

- розробити пропозиції щодо розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування та розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарським підприємством в умовах війни та повоєнного періоду.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступає сукупність теоретичних, методологічних, методичних та прикладних аспектів формування та розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарським підприємством в умовах війни та повоєнного періоду. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах СК «Агропрогрес» Ізмайльського району Одеської області.

Методи дослідження. В процесі підготовки і виконання кваліфікаційної роботи використовувалися наступні дослідницькі методи: теоретичного узагальнення (при ідентифікації понятійно-категоріального апарату щодо кадрової політики), порівняння (при визначенні динаміки змін поточного та базового періодів), системний аналіз (при узагальнюючих висновках прикладного характеру), графічне моделювання (при наочній презентації результатів економічної діяльності досліджуваного підприємства), індукція та дедукція (індукція - при розробці рекомендацій щодо конкретної раціоналізації організаційної структури управління досліджуваного підприємства до загального положення стосовно адаптації управлінських структур аграрних підприємств згідно вимог сучасності; дедукція – від загальних положень щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики до мотивування працівників конкретного аграрного підприємства); SWOT-аналіз (при виявленні сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства, а також його можливостей та загроз), метод системного підходу (при аналізі та обґрунтуванні перспектив розвитку кадрової політики досліджуваного підприємства як цілісної єдності його структурних складових), метод економічного аналізу (при взаємопов'язаному вивченні економічної і соціальної діяльності досліджуваного підприємства та виявленні чинників, що впливають на результативність кадрів управління).

Зміст роботи. У першому розділі «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД» розкрито сутність та значення кадрової політики підприємства; встановлено види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період; розроблено методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства

У другому розділі «СУЧАСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СК «АГРОПРОГРЕС» визначено

макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства; проведено діагностику ресурсного забезпечення та проаналізовано якісний склад і рівень забезпеченості кадрами підприємства; оцінено результативність кадрової політики аграрного підприємства.

У третьому розділі «ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ СК «АГРОПРОГРЕС» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ» розроблено практичні рекомендації щодо раціоналізації організаційної структури управління СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району; обґрунтовано заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики; розроблено пропозиції щодо розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих заходів з удосконалення кадрової політики в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного періоду за рахунок удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики підприємства та розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 82 сторінки, 19 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 67 найменувань.

Ключові слова: кадрова політика, аграрне підприємство, управління, маркетинг, ринкова діяльність, крупорушка, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	
1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства.....	7
1.2. Види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період.....	18
1.3. Методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства.....	24
 РОЗДІЛ 2. СУЧАСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СК «АГРОПРОГРЕС»	
2.1. Макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства.....	29
2.2. Ресурсне забезпечення підприємства та аналіз якісного складу і рівня забезпеченості кадрами.....	36
2.3. Оцінка результативності кадрової політики аграрного підприємства.....	45
 РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ СК «АГРОПРОГРЕС» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ	
3.1. Раціоналізація організаційної структури управління.....	50
3.2. Удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики.....	57
3.3. Розвиток кадрової політики як чинник нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду.....	63
ВИСНОВКИ.....	69
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
 ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Формування кадрового потенціалу підприємства у сфері сільського господарства є ключовим елементом вдосконалення управління. Цей процес охоплює кілька аспектів, таких як оцінка потреби в працівниках, планування робочих місць, добір персоналу, розробка систем та оплати та мотивації праці, професійна орієнтація, адаптація навчання персоналу, а також оцінювання результатів праці. Управління персоналом у сільському господарстві ускладнюється соціально-економічними особливостями та ринковими відносинами, що створює проблеми з відсутністю стандартних процедур управління. Це включає розробку стандартів та критеріїв для відбору працівників, а також диференціацію підходів залежно від посади та очікувань роботодавця.

Одним із важливих напрямів дослідження покращення процесу формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств є науково-прикладний пошук комплексу заходів економічного, соціального та інституціонального характеру, що забезпечує залучення компетентних спеціалістів, менеджерів та виконавців фахівців в сферу аграрної виробничо-господарської діяльності. Особливої ваги кадрова політика набуває в умовах широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України, внаслідок якої суб'єкти господарювання аграрного сектору втрачають особовий склад працездатного віку чоловіків через їх мобілізацію на захист країни, а із господарського обороту виводиться значні території в зв'язку з веденням на них бойових дій, будівництвом оборонних інфраструктурних споруд, наявністю загроз для життя і здоров'я людей у вигляді вибухонебезпечних предметів таких як міни, артилерійські снаряди, бомби, ракети та інше військове спорядження як на полі бою, так і поза його межами.

Вітчизняні та зарубіжні фахівці в профільній науковій та навчально-методичній літературі досліджували теоретико-методологічні та методичні аспекти розвитку кадрової політики в діяльності аграрних підприємств, такі як

Ансофф І. [25], Бахчиванжи Л.А. [9], Корінько В.Г. [32], Котлер Ф. [25], Павленчик Н.Ф. [51], Дереза В.М. [19], Корінько М.Д. [34], Лутфуллін Ю.Р. [25], Карамова Д.М.[25], Чикуркова А.Д. [76] та інші вчені. Проте за створеного ними солідного наукового забезпечення для подальшого формування і посилення людського капіталу в сільському господарстві країни, поза уваги дослідників аграрної науки залишаються проблеми здійснювати цей процес в сільськогосподарських підприємствах в умовах війни та післявоєнного періоду.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи, виходячи з викладеного, є обґрунтування теоретичних, методологічних та методичних положень, а також розробка прикладних висновків і рекомендацій щодо розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарськими підприємствами для підвищення ними економічної результативності виробничо-господарської діяльності в умовах війни та повоєнного періоду.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати сутність та значення кадрової політики підприємства;
- визначити види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період»
- розробити методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства;
- визначити макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства;
- провести діагностику ресурсного забезпечення та проаналізувати якісний склад і рівень забезпеченості кадрами підприємства;
- оцінити результативність кадрової політики аграрного підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо раціоналізації організаційної структури управління СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики;

- розробити пропозиції щодо розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарським підприємством в умовах війни та повоєнного періоду.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних, методичних та прикладних аспектів формування та розвитку кадрової політики в управлінні сільськогосподарським підприємством в умовах війни та повоєнного періоду. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області.

Методи дослідження. В процесі підготовки і виконання кваліфікаційної роботи використовувалися наступні дослідницькі методи: теоретичного узагальнення (при ідентифікації понятійно-категоріального апарату щодо кадрової політики), порівняння (при визначенні динаміки змін поточного та базового періодів), системний аналіз (при узагальнюючих висновках прикладного характеру), графічне моделювання (при наочній презентації результатів економічної діяльності досліджуваного підприємства), індукція та дедукція (індукція - при розробці рекомендацій щодо конкретної раціоналізації організаційної структури управління досліджуваного підприємства до загального положення стосовно адаптації управлінських структур аграрних підприємств згідно вимог сучасності; дедукція – від загальних положень щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики до мотивування працівників конкретного аграрного підприємства); SWOT-аналіз (при виявленні сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства, а також його можливостей та загроз), метод системного підходу (при аналізі та обґрунтуванні перспектив розвитку кадрової політики досліджуваного підприємства як цілісної єдності його структурних складових), метод економічного аналізу (при взаємопов'язаному вивченні економічної і

соціальної діяльності досліджуваного підприємства та виявленні чинників, що впливають на результативність кадрів управління).

Інформаційною базою дослідження кадрової політики в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного періоду слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти, засоби масової інформації, звітність СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області, інтернет-джерела тощо.

Практична значущість дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих заходів з удосконалення кадрової політики в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного за рахунок удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики підприємства та розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства

В умовах безперервного економічного розвитку та соціальних змін питання кадрової політики на підприємствах набуває все більшого значення. Це пов'язано з тим, що людські ресурси є найважливішим ресурсом організації, а їх формування та підтримка безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Тому інвестиції в людські ресурси є фактором довгострокового розвитку та виживання підприємства. Важливим елементом стратегії компанії є її кадрова політика. Кадрова політика визначає напрямки кадрової діяльності компанії і містить головні принципи, методи і прийоми роботи з людськими ресурсами для створення і утримання талантів, потрібних їй для досягнення основних цілей і завдань компанії.

Сучасний менеджмент розглядає людські ресурси як одне із важливіших джерел конкурентних переваг організації, тому необхідно створювати та постійно удосконалювати системи управління персоналом, відповідно до завдань кадрової політики та цілей організації, її стратегії, постійно змінюючи та покращуючи структуру підприємства.

Для ефективного управління персоналом необхідно створювати та постійно вдосконалювати системи управління персоналом (СУП), які ґрунтуються на:

- Завданнях кадрової політики. СУП повинні відповідати цілям та стратегії організації в цілому, а також завданням кадрової політики, яка визначає принципи роботи з персоналом.
- Потребах організації. СУП повинні забезпечувати організацію необхідними кадрами з відповідною кваліфікацією та навичками.

- Мотивації та потенціалі співробітників. СУП повинні створювати умови для розвитку та самореалізації співробітників, що підвищить їхню мотивацію та продуктивність.

Загалом наукова дефініція «політика» має різні тлумачення, розглянемо їх суть на рисунку 1.1:

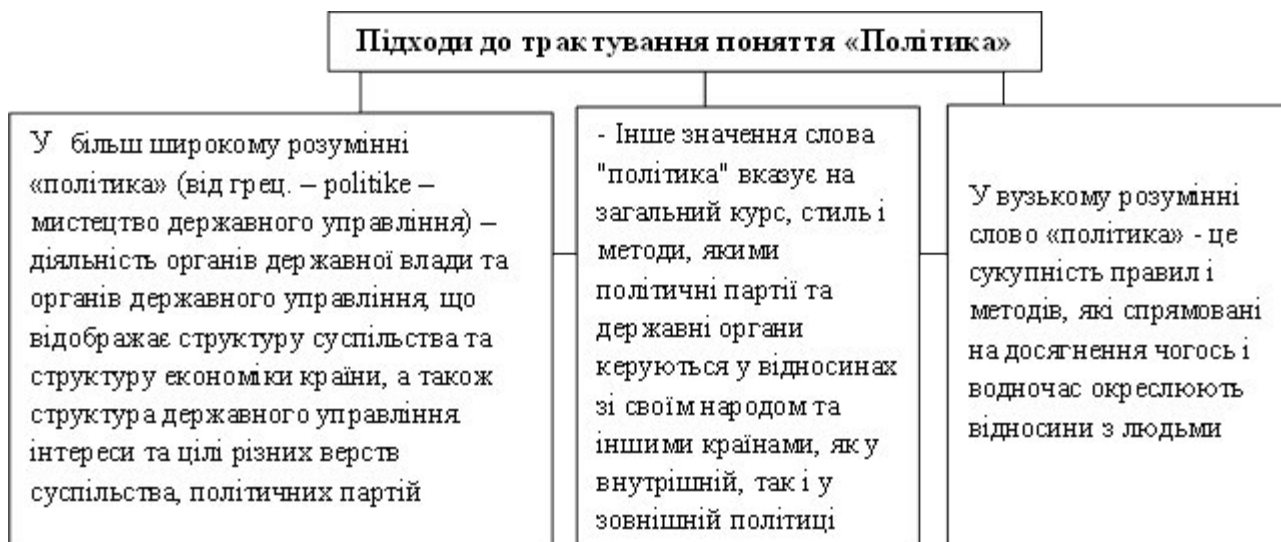


Рисунок 1.1 – Трактування поняття «політика»

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи вищесказане, можна підкреслити, що політика організації – це певна система норм і правил, якими дотримуються працівники економіки у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Управління персоналом досягає своєї мети та завдань через впровадження кадрової політики. Є чимало різних поглядів на те, що означає термін «кадрова політика». Так, Крушельницька О.В. і Мельничук Д.П. стверджують, що: «Кадрова політика - це сукупність положень, методів, форм організаційного механізму із формування, розвитку, збереження і використання персоналу, створення найкращих умов праці, його мотивації і стимулювання» [1, с.504]. Кадрова політика, за словами Воронкової В.Г., - це система прийомів, навичок, способів, форм та методів кадрової роботи, які використовуються в діяльності державних та приватних організацій. [2, с. 468].

На думку Пархімчик Є.П. «Кадрова політика — це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами,

обов'язкові для усіх учасників процесу управління персоналом, які націлені на досягнення завдань та стратегічних цілей підприємства, та використовуються із врахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах та вимогах зовнішнього середовища» [3, с. 468]. Єгоршин А.П. зазначив, що: «Кадрова політика — означення генеральної лінії та принципові настанови в роботі із персоналом_ на довготривалу перспективу» [4, с. 128]. Отже, слід зробити висновок, що кадрова політика підприємства - це сукупність принципів, ідей, вимог, які характеризують головні напрямки роботи із персоналом, її форми_ та методи.

Головною метою кадрової політики є забезпечення кращого балансу процесів працевлаштування, утримання та розвиток персоналу відповідно до потреб господарства, вимог чинного законодавства і стану ринку праці. Завдання кадрової політики компанії можуть змінюватися в залежності від стратегічних цілей організації, її ринкового середовища, галузі й інших чинників. Однак, основні цілі кадрової політики можна узагальнити наступним чином на рис. 1.2.

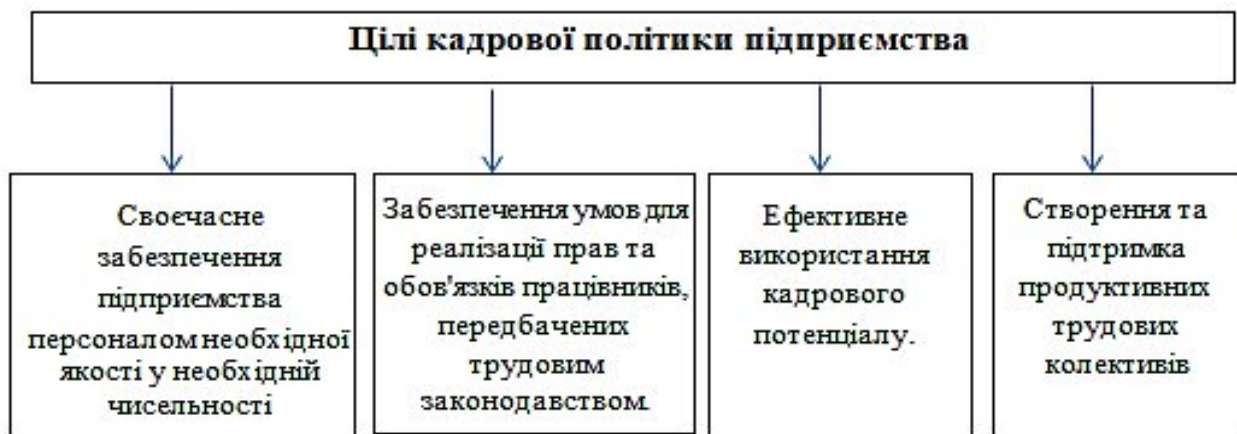


Рисунок 1.2 - Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на базі [7 с. 283]

Залежно від стратегічних цілей компанії, галузі та поточної ситуації існує ряд альтернативних кадрових політик, розглянемо їх класифікацію в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація кадрової політики підприємств

№	Альтернативи	Характеристика
1	Гнучка робоча сила	Даний підхід використовує різні форми роботи, такі як неповний робочий день, тимчасова робота та позаштатна робота. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни навантаження та попиту на послуги.
2	Розподілена робота	У цьому варіанті робота розподіляється між різними групами працівників, такими як внутрішні співробітники, фрілансери, підрядники та зовнішні консультанти. Це сприяє ефективному використанню ресурсів і зменшує навантаження на ключовий персонал.
3	Глобальний набір персоналу та мобільність	Компанії можуть шукати таланти та працівників не лише на національному ринку праці, а й на міжнародному. Це відкриває можливості для глобального розвитку команди та міжнародної експансії.
4	Спільна програма навчання та розвитку	Відповідно до цього підходу компанії можуть розробити програму навчання та розвитку для своїх працівників у співпраці з іншими компаніями, навчальними закладами та професійними організаціями.
5	Ефективне використання технологій	За допомогою низькотехнологічних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних і автоматизація процесів, компанії можуть оптимізувати свій HR-процес і підвищити точність і ефективність прийняття рішень.
6	Розширення ролі віддалених робіт	У цьому варіанті, збільшуючи можливості віддалених робіт, компанії можуть залучати таланти з різних регіонів, зменшувати витрати на офісні приміщення та підвищувати гнучкість робочого часу.

Джерело: сформовано автором на базі [16]

Дані альтернативні варіанти кадрової політики можуть бути ефективними залежно від специфіки та потреб конкретного підприємства. Важливо адаптувати підходи до управління персоналом до стратегічних цілей і контексту організації.

Основні види кадрової політики: політика найму, політика підготовки кадрів, політика заробітної плати, політика формування кадрів, політика соціальних відносин.

На великих підприємствах кадрова політика зазвичай офіційно опублікована і деталізована в загальних корпоративних документах (наприклад, меморандумах про взаєморозуміння, посібниках, що регулюють найважливіші аспекти управління персоналом). На малих і середніх підприємствах кадрова політика розроблена спеціально і існує лише одне неформальне керівництво для керівництва.

Система неофіційних закладів власників описує набір неписаних правил, очікувань і культурних норм, які встановлюються власником або топ-менеджером підприємства. Ця система може мати значний вплив на організаційну культуру та робоче середовище в компанії. Розглянемо на рисунку 1.3 ключові елементи системи:

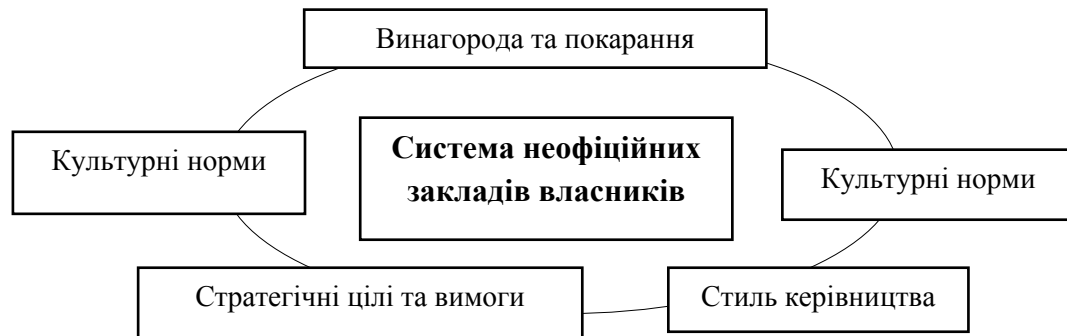


Рисунок 1.3 - Перелік елементів системи неофіційних закладів

Джерело: сформовано автором на базі [12]

Отже, ключові елементи системи неофіційних власників установок це:

1. Стратегічні цілі та вимоги. Власники бізнесу можуть мати власні уявлення про те, як бізнес має розвиватися та яких цілей він має досягати. Ці вимоги можуть бути відображені в неписаних правилах і очікуваннях, встановлених для працівників.

2. Стиль керівництва: відносини власників із працівниками можуть бути частиною неформальної системи відносин. Це може включати виховання відкритого спілкування, автократичного стилю керівництва або бажання створити партнерські стосунки зі співробітниками.

3. Культурні норми: власники можуть встановлювати певні культурні норми в компанії, як-от підтримка інновацій, зосередження на результатах, дотримання суворих термінів або дотримання етики в бізнесі. Ці норми можуть задати тон і атмосферу в організації

4. Винагорода та покарання: власники можуть створити систему винагороди та покарання на основі продуктивності та поведінки співробітників. Вони можуть включати бонуси за досягнення цілей, винагороди за високу продуктивність і дисциплінарні стягнення за порушення правил і норм.

Ця неформальна система відносин може мати значний вплив на культуру та ефективність компанії, оскільки вона визначає цілі, цінності та очікування, якими керуються дії співробітників і керівництва.

Принципи кадрової політики компанії - це основні принципи, цінності та стратегічні установки, що визначають напрямок і основу управління персоналом в організації. Вони визначають стандарти та норми, за якими проводяться різні кадрові процедури, включаючи відбір, розвиток, оцінку та утримання персоналу. Принципи кадрової політики є основою створення ефективної та стратегічної системи управління персоналом на підприємстві.

Аналіз структури персоналу, ефективного використання робочого часу, прогнозу розвитку підприємства та зайнятості персоналу є основою для створення кадрової політики економіки. Іноді цю роботу виконують спеціальні консалтингові організації, хоча вартість цих послуг є дуже високою, результати значно перевищують витрати.

Ось деякі з ключових компонентів створення кадрової політики:

1. Стратегічні цілі компанії: Формування кадрової політики повинно базуватися на стратегічних цілях та завданнях підприємства. Це означає визначення того, як персонал може допомогти досягти стратегічних цілей і сприяти розвитку бізнесу.

2. Аналіз потреб у персоналі: Важливо визначити, які кваліфікації, навички та ресурси необхідні для досягнення стратегічних цілей. Це включає аналіз наявного складу персоналу, його компетенцій та потенціалу.

3. Узгодження з цінностями та культурою підприємства: Кадрова політика повинна відображати цінності та культуру організації. Це означає, що принципи та підходи, використовувані в управлінні персоналом, повинні бути узгоджені з цілями та цінностями підприємства.

4. Використовуйте найкращі методи роботи з персоналом: важливо враховувати передовий досвід і стандарти галузі управління персоналом. Це може включати принципи рівних можливостей, принципи справедливості, стимули та розвиток персоналу.

5. Адаптація до зовнішніх факторів: формування кадрової політики має також враховувати зовнішнє середовище, таке як законодавство про трудові відносини, ринок праці, тенденції технологічного розвитку та інші фактори, які можуть вплинути на управління персоналом.

6. Створення системи моніторингу та оцінки ефективності: Створення механізмів моніторингу та оцінки ефективності кадрової політики є ключовим аспектом. Це дозволяє перевірити, наскільки успішно реалізуються прийняті стратегії, і внести необхідні корективи.

Загальною метою формування кадрової політики є створення ефективного та стратегічного підходу до управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та забезпечує її успіх на ринку.

Таким чином, до зовнішніх факторів, які характеризують кадрову політику організації, належать: законодавство про працю; взаємовідносини профспілок; економічна ситуація; ринкова ситуація праці.

Потрібно розглянути наявність конкуренції, джерела зайнятості, структурний та професійний склад вільної робочої сили із акцентом на врахуванні ситуації на ринку праці.

Дуже важливо є одержати інформацію про професійні й громадські асоціації, у яких беруть участь співробітники компанії або претенденти на роботу.

Для створення та здійснення ефективних кадрових програм__ на підприємстві слід враховувати стратегію діяльності цих об'єднань, їхні традиції і переваги в способах боротьби.

Внутрішніми факторами, які визначають кадрову політику компанії, є:

- цілі господарства та їхня нетривала перспектива

Зокрема, для організацій, які націлені на стрімке одержання прибутку та потім згортання роботи, потрібні зовсім інакші професіонали у порівнянні із підприємствами, орієнтованими на послідовне розгортання великого виробництва із великою кількістю філій;



Рисунок 1.4 - Система чинників, що відзначають кадрову політику підприємства

Розраховано за джерелом [17 с. 176]

- стиль управління

Зіставлення компаній, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, які надають перевагу децентралізації, показує, що даним підприємствам потрібен розбіжний склад професіоналів;

- умови праці

Кадрова політика підприємства ґрунтується на його кадровій концепції, яка є одним з елементів загальної концепції розвитку, разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною та маркетинговою політиками.

За думкою західних експертів, кадрова політика в компанії майбутнього повинна ґрунтуватися на таких принципах (рис.1.4):



Рисунок 1.5 – Принципи обґрунтування кадрової політики

Джерело: сформовано автором на базі [31]

Завдяки розробленим стратегічним концепціям управління персоналом до майбутніх менеджерів з персоналу висуваються нові вимоги, а саме: цілеспрямованість, масштабованість, спільнота, здатність аналізувати та вирішувати складні проблеми, синтез рішень в умовах невизначеності та обмеженої інформації тощо. Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Напрямки кадрової політики підприємства.

Напрямки кадрової політики	Опис
1. Стратегічне управління персоналом	Розробка стратегій та політик управління персоналом з урахуванням стратегічних цілей підприємства
2. Набір та підбір персоналу	Відбір та прийняття нових працівників відповідно до потреб і вимог підприємства та вакансій
3. Розвиток персоналу	Забезпечення навчання, розвитку та кар'єрного зростання працівників
4. Зберігання та розвиток талантів	Створення програм кар'єрного росту. Забезпечення можливостей для самовдосконалення
5. Оцінка та стимулювання працівників	Оцінка продуктивності працівників та впровадження систем стимулювання для стимулювання досягнення високих результатів

Розраховано за джерелом [2 с. 283]

Механізмом виконання кадрової політики компанії є сукупність планів, норм та нормативів, організаційних, управлінських, соціальних, економічних й

інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем та задоволення потреб господарства в персоналі. Основною прикметою всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики в компанії є те, що більшу частку кадрової роботи повинні виконувати самі лінійні керівники, а персонал кадрової служби зобов'язаний надавати їм допомогу. це та забезпечення відповідного супроводу (на прогресивних підприємствах робочий час лінійних керівників кадрових функцій становить від 30 до 60 відсотків). Основні правила:

- кожен керівник –це керівник персоналу ;
- кожен директор - незалежно від сфери діяльності, за яку він відповідає, директором з персоналу.;
- кадрова грамотність являє собою важливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів всіх ланок.

Базаров Т.Ю., відомий український економіст та вчений, у своїх дослідженнях та публікаціях акцентує увагу на наступні види кадрової політики компаній:

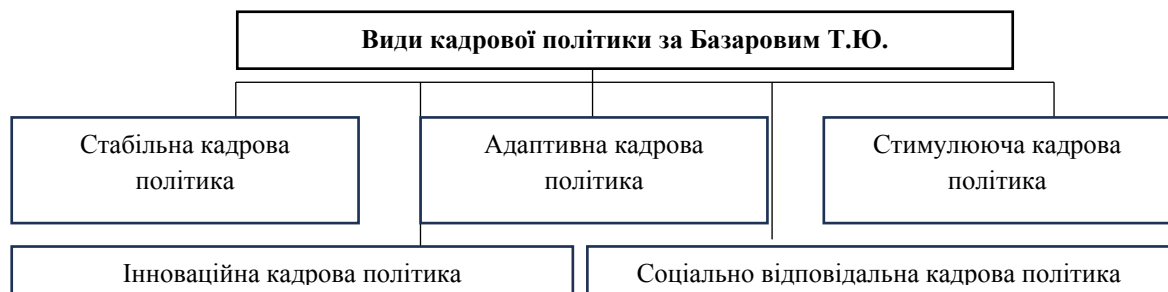


Рисунок 1.6 - Види кадрової політики за Базаровим Т.Ю.

Джерело: сформовано автором на базі [18]

1. Стабільна кадрова політика: Цей вид кадрової політики передбачає здійснення дій, спрямованих на стабільність персоналу.

2. Адаптивна кадрова політика: Цей вид кадрової політики підприємства адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові виклики та можливості, змінюючи свою стратегію управління персоналом.

3. Стимулююча кадрова політика: цей вид політики спрямований на заохочення співробітників до досягнення вищих результатів і підвищення продуктивності.

4. Інноваційна кадрова політика: Цей тип політики спрямований на створення сприятливих умов для інновацій та творчості серед персоналу.

5. Соціально відповідальна кадрова політика: Цей тип політики спрямований на забезпечення соціальної відповідальності компанії перед своїми працівниками та суспільством у цілому.

Відкрита і закрита кадрова політика - це два різних підходи до відносин з персоналом, кожен з яких має свої особливості і принципи.

1. Відкрита кадрова політика:

- Принципи: очікується, що компанія буде активно залучати зовнішніх кандидатів для заміщення вакансій.
- Прозорість: процес найму є прозорим, зовнішні кандидати мають такі ж можливості, як і внутрішні співробітники, а інформація про вакансії доступна широкому колу людей.
- Розвиток: компанія активно залучає зовнішніх експертів і талантів для забезпечення розвитку та інновацій.

2. Закрита кадрова політика:

- Принципи: пріоритетом компанії є внутрішній розвиток персоналу та заповнення вакансій власними силами.
- Набір персоналу: в основному здійснюється внутрішній набір персоналу, коли вакансії в основному заповнюються співробітниками компанії або її дочірніх компаній.
- Відкритість: процес найму може бути менш відкритим для зовнішніх претендентів, і вакансії можуть бути доступні внутрішнім працівникам або обмеженій кількості людей.
- Розвиток: компанія активно інвестує в навчання та розвиток внутрішнього персоналу, сприяючи їхньому професійному зростанню та розвитку кар'єри.

Обидва підходи мають власні переваги і недоліки та можуть бути вибрані залежно від стратегічних цілей, потреб і особливостей конкретного підприємства.

1.2. Види кадрової політики та особливості її формування в аграрних підприємствах в умовах війни та повоєнний період

Кадрова політика компанії - це система принципів і правил, за якими її співробітники діють у внутрішньому і зовнішньому середовищі відповідно до концепції розвитку організації. Кадрова політика: активний, пасивний, реактивний, профілактика, авантюрист.

Управління підприємством забезпечується системою обліково-аналітичного забезпечення, яка включає три взаємопов'язані елементи: підсистему бухгалтерського забезпечення, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю.

Разом ці три елементи дозволяють керівництву компанії приймати обґрунтовані бізнес-рішення та досягати стратегічних цілей.

Залежно від реакції на кадрову ситуацію, наявності прогнозів розвитку кадрової ситуації поділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрову політику. Орієнтація на ринки праці та деякі основні джерела найму визначають закриту або відкриту кадрову політику підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі важливо враховувати не тільки фактори, що впливають і суттєво впливають на заходи кадрової політики, а й їх вплив. Для кожного типу і типу заходів кадрової політики прояв одних і тих же зовнішніх і внутрішніх чинників відрізняється за ступенем впливу і ймовірністю успіху.

На сучасному етапі формування ефективної стратегії управління аграрним сектором повністю підпорядковане ситуації воєнного часу. Тому дуже важливо підготувати стратегічний та альтернативний план діяльності

компанії та швидко реагувати на зміни та негативні впливи зовнішнього середовища компанії.

Водночас, процес організації системи управління сільським господарством залежить від якісних параметрів здатності використовувати спеціальні навички та управлінські функції.

Робота в конкретних виробничих ситуаціях потрапляє під більшу увагу, оскільки з'являються інші вимоги до регламентованої поведінки, управління та оцінки результатів діяльності. Тому аграріям необхідно переорієнтувати свої підприємства на сучасне управління процесами.

У зв'язку зі значним негативним впливом війни, основними пріоритетними напрямками для агробізнесу є:

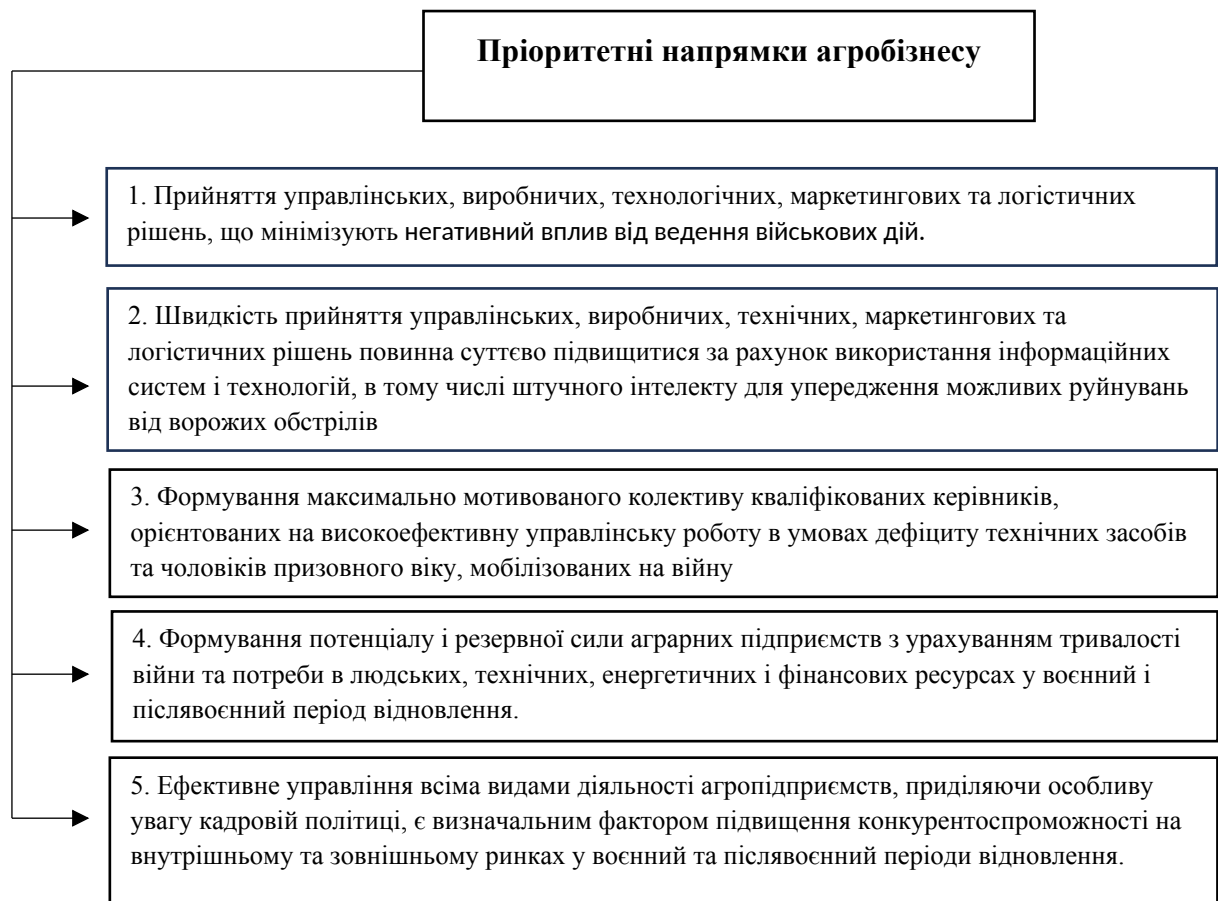


Рисунок 1.7 – Пріоритетні напрямки розвитку агробізнесу в умовах війни

Джерело: сформовано автором на базі [12]

Агробізнес в Україні перебуває в періоді адаптації до надзвичайних умов роботи воєнного часу, і хоча деякі підприємства продовжують розвиватися, багато з них зазнали значних збитків.

Крім того, зазначаємо, що існують значні матеріально-технічні проблеми, які негативно впливають на виробничий процес та відповідно отримання запланованих прибутків.

Ситуація, в якій опинилися агропідприємства, вимагає термінової зміни бізнес-стратегії та бізнес-пріоритетів.

Після 2019 року український аграрний бізнес постійно перебуває в критичних умовах. Однак війна 2022 року вимагатиме ще більш радикальних заходів у бізнес-планах підприємств, оскільки всі процеси будуть дестабілізовані.

Тому що всі процеси будуть дестабілізовані. Зважаючи на військову обстановку, аграрні підприємства повинні адаптуватися і вести стратегічну діяльність. Це означає, що керівництво має швидко встановити цілі та нові завдання та адаптувати їх до факторів, які на них впливають. Вони також повинні вміти аналізувати фактори ризику та швидко приймати важливі рішення.

Важливим критерієм успіху стратегії компанії є швидкість реакції керівників підрозділів і їх почуття відповідальності за прийняті рішення.

Необхідно реформувати мотиваційний менеджмент в сільськогосподарських організаціях з метою забезпечення високого рівня учасників усіх видів господарської діяльності. Зокрема, якість мотивованих колективів аграрних трудових колективів та їх соціальна відповідальність мають стати пріоритетом аграрних підприємств в умовах кризи.

У цих бурхливих економічних умовах людський капітал став пріоритетом, а фінансово-економічні фактори відійшли на друге місце.

На багатьох підприємствах організована спеціальна охорона виробничих приміщень, полів, обладнання та прилеглих сільських територій.

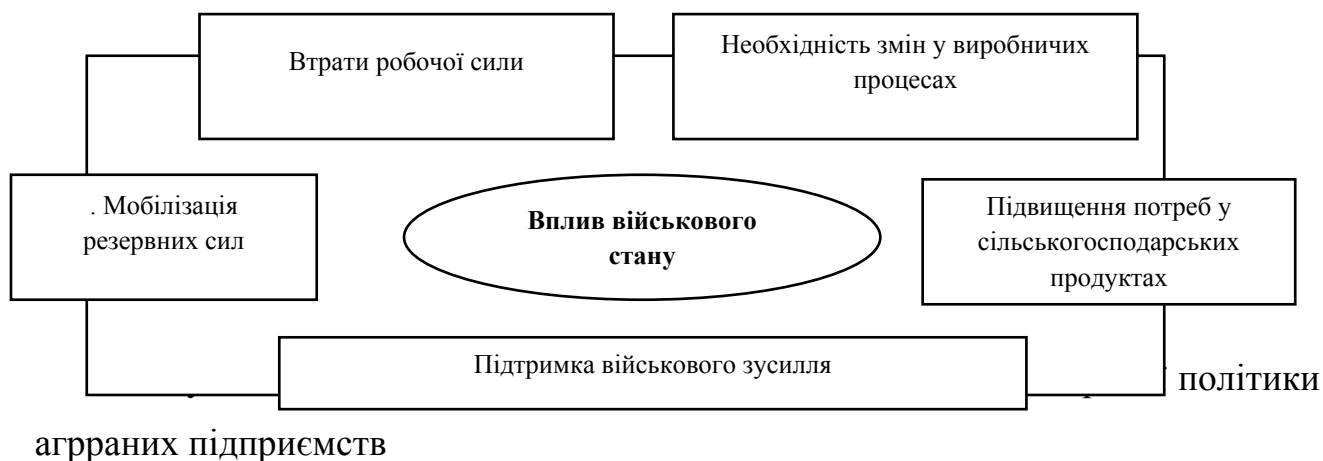
Також були створені бомбосховища, а робітників проінструктували, що робити, якщо ситуація загостриться через війну.

Особливу увагу приділено системам охорони праці та вимогам до їх охорони. Встановлено, що в роки війни багато підприємств виділяли своїх працівників власними коштами, забезпечували їх необхідними товарами під час бойових дій та перебування в укриттях, організовували безкоштовне харчування всіх працівників сільськогосподарських підприємств у робочий час.

Оскільки головною метою є перемога нашої країни у війні, головним пріоритетом має бути глобалізація зусиль цивілізованого ділового співтовариства. Йдеться, зокрема, про підтримку агробізнесу України провідними західними партнерами. Таким чином, стає зрозумілим, що для лідерів агробізнесу, як і для лідерів інших галузей, пріоритетними стали загальнолюдські цінності та стійка моральна позиція. Усе це зміцнить українців на шляху до перемоги, в тому числі й серйозне об'єднання аграріїв.

Зовнішні та внутрішні чинники визначають типи кадрової політики, спрямовані на зовнішні джерела найму та внутрішній розвиток кадрів відповідно. Зовнішні чинники формують ситуацію на ринку праці, тоді як внутрішні фактори впливають на кадровий потенціал та залучення персоналу з внутрішніх ресурсів.

Також значний вплив на кадрову політику аграрних підприємств в воєнний період становить мобілізація чоловіків.



Джерело: сформовано автором за даними [14,17]

Ось деякі аспекти цього впливу:

1. Втрати робочої сили: Мобілізація може призвести до значних втрат робочої сили на аграрних підприємствах, оскільки багато чоловіків будуть призвані до військової служби. Це може призвести до_ зниження виробництва та продуктивності.

2. Необхідність змін у виробничих процесах: Зменшення чисельності працівників може вимагати перегляду виробничих процесів та впровадження більш ефективних методів виробництва. Автоматизація та механізація можуть стати важливими стратегіями для компенсації втрати робочої сили.

3. Мобілізація резервних сил: У той час як чоловіки можуть бути призвані до військової служби, інші члени сімей та жінки можуть бути мобілізовані для допомоги на аграрних підприємствах. Це може вимагати навчання і підготовки для ефективного виконання нових завдань.

4. Підвищення потреб у сільськогосподарських продуктах: Воєнний час може призвести до_ збільшення попиту на сільськогосподарські продукти для забезпечення військових потреб. Це може створити додаткові можливості для аграрних підприємств, але водночас може вимагати додаткових зусиль для забезпечення виробництва великих обсягів продукції.

5. Підтримка військового зусилля: Аграрні підприємства можуть брати участь у вирощуванні продуктів, необхідних для підтримки військового зусилля, таких як харчові запаси для військових частин та медичні рослини.

У цілому, мобілізація чоловіків в аграрних підприємствах може призвести до_ значних викликів, але також може створити можливості для адаптації та інновацій у сільському господарстві.

Криза кадрової політики - це складна ситуація, коли підприємство або організація зазнає серйозних проблем у веденні своєї кадрової діяльності. Причини цієї кризи можуть бути різними, але в цілому вона характеризується нестабільністю, низькою ефективністю та недоцільним управлінням персоналом.

. Для успішного подолання кризових викликів організація повинна мати такі складові:

Розробка стратегії розвитку як для виробництва, так і для персоналу.

Формування резерву персоналу не лише через зовнішні джерела, але й власними зусиллями.

Впровадження системи оцінки ефективності з обов'язковим проведенням атестацій.

Навички управління дисципліною та здійснення систематичних оцінок ефективності.

Також існують додакові аспекти успішного подолання кризових викликів, розглянемо їх на рисунку 1.9



Рисунок 1.9 – Допоміжні аспекти подолання кризових ситуацій

Джерело : сформовано автором на базі [22]

Розглянемо кожен з них більш детально:

1. Інтеграція системи управління персоналом у систему планування оплати праці.

2. Розвиток міжнародних ринкових зв'язків та глобалізація економіки вимагатимуть від персоналу організації високого рівня кваліфікації для досягнення стратегічних цілей.

3. Умови економічної кризи потребують від управління персоналом оптимізації чисельності працівників та активної кадрової політики.

4. Наявність інструментів для здійснення діагностики та взаємодії з персоналом, а також розвиток кадрових програм для збереження та підвищення кадрового потенціалу.
5. Застосування різноманітних форм стимулювання та мотивації праці допоможе вирішити кризові ситуації та зміцнити команду керівництва.

Кадрова політика у воєнний та повоєнний періоди вимагає негайних заходів для вирішення проблем посилення конкурентоспроможності підприємства та відновлення його фінансової стабільності та підвищення продуктивності праці. Це може включати перегляд кадрових стратегій, впровадження програм збереження персоналу, покращення умов праці та навчання і підвищення кваліфікації менеджерів, спеціалістів та виконавців.

1.3. Методичні засади оцінки кадрового складу аграрного підприємства

Одним з основних завдань менеджменту є підбір кадрів та управління персоналом. Дії та вплив керівництва на працівників є невід'ємною частиною управління персоналом.

Ефективна система управління персоналом значною мірою залежить від стійкої духовної атмосфери або психічного настрою колективу. Це проявляється у взаємовідносинах між працівниками та їх ставленні до спільної справи, що є важливими умовами для "здорового клімату в колективі". Рівень розвитку цього аспекту впливає на самопочуття співробітників та загальну ділову активність.

Керівник (засновник) займає головну ланку в системі підприємства. Він є обличчям підприємства і прикладом для інших. Подальше існування підприємства залежить від злагодженої "політики", яку він встановлює. Зараз спостерігається демографічний спад, молодь іммігрує за кордон у пошуках кращих умов праці та високої заробітної плати. У нашій країні мало

перспектив, тому не кожен може сміливо підніматися по кар'єрній драбині. Зазвичай це впевнені, високоосвічені, креативні та цілеспрямовані люди.

Кадрова політика в сучасних умовах відіграє ключову роль у впливі на внутрішнє середовище підприємства та реалізації його корпоративної політики. Вона виходить за межі традиційного розуміння як сукупності заходів з управління кадровими ресурсами та відносинами в колективі, і стає системою організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, що визначають розвиток кадрової політики підприємства.

Ефективне управління персоналом в організації залежить від діяльності кадрової служби, яка сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища. Кадрова робота тісно пов'язана з психологією через процеси підбору, підготовки та звільнення працівників. Оскільки компетентність персоналу є ключовим ресурсом підприємства, кадрове управління повинно сприяти її формуванню і розвитку. Стабільність кадрового складу є важливою умовою взаємодії підприємства та працівників, особливо в умовах швидкого технологічного прогресу, який призводить до швидкої зміни вимог до їхніх знань.

На сучасних підприємствах особлива увага приділяється кадровій політиці, яка враховує потребу у модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. Така політика має сприяти конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток підприємств.

Працівники є складним об'єктом управління, оскільки вони володіють можливістю самостійного прийняття рішень та критичної оцінки ситуацій. Кадровий менеджмент, який займається плануванням, організацією, мотивацією та контролем дій персоналу, виступає ключовим інструментом управління цими процесами.

Основною метою управління персоналом на сучасному етапі є оптимальне формування, розвиток та ефективне використання кадрового

потенціалу підприємства. Для досягнення цієї мети встановлено ряд локальних цілей, які є засобами досягнення основної мети. Поділяючись на

- Політику зайнятості - полягає в забезпеченні компанії ефективним персоналом і стимулюванні його задоволення від роботи шляхом створення привабливих і безпечних умов праці, а також можливостей для кар'єрного росту.

Політику навчання - забезпечення працівників відповідними навчальними можливостями для постійного поліпшення виконання своїх обов'язків та підготовки до подальшого кар'єрного зростання.

Політику оплати праці - надання працівникам заробітної плати, яка вища, ніж у інших компаніях і фірмах, відповідно до їх здібностей, досвіду і відповідальності.

Політику виробничих відносин - встановлення конкретних процедур для ефективного вирішення кадрових питань.

Політика добробуту - забезпечення послуг та пільг, які є більш привабливими, ніж у інших підприємствах (соціальний пакет).

На жаль, вітчизняні підприємства лише мають намір та мріють застосовувати цю концепцію.

Отже, для втілення сучасної кадрової політики необхідна новітня когорта менеджерів у сфері персоналу.

У підприємствах та організаціях постійно виникає потреба у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату та створення резерву кадрів. Зазвичай, кожна організація починає з визначення потреби в працівниках та найму людей, які здатні працювати ефективно, постійно підвищувати свою кваліфікацію і виконувати складні та важливі завдання.

Це означає, що працівник повинен відповідати вимогам роботодавців щодо рівня знань, умінь, навичок та особистих рис, порівняно з іншими кандидатами.

Ці кількісні та якісні показники взаємопов'язані з кадровою політикою. Вони є основою для розрахунку ефективності поточної кадрової політики підприємства і дозволяють її вдосконалити.

Для розвитку ринкової економіки в аграрному секторі необхідно постійно покращувати механізми господарювання і пристосовувати їх до змінюючоїся ситуації. Для цього потрібно постійно вдосконалювати структуру управління, шукати ефективні способи управління працею і розвивати кадрову політику як основу стратегічного управління.

Основні проблеми пов'язані з удосконаленням стратегії планування та системи управління персоналом, мотивацією працівників, інформаційним забезпеченням кадрової політики, покращенням соціальних відносин та оцінкою ефективності управління персоналом через контролінг. Стратегія планування персоналу передбачає, що кадрова політика повинна ґрунтуватися на стратегічних планах підприємства. Це означає, що цілі кадрової політики повинні впливати з цілей підприємства, тобто конкретні вимоги до працівників визначаються на основі цілей всього підприємства.

Ефективність кадрової політики організації визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу. Ця функція має на меті підтримку планування всіх заходів у сфері кадрової роботи, управління ними, контролювання та забезпечення необхідною інформацією. Основні напрямки кадрової роботи, такі як формування, використання та розвиток трудового потенціалу, також враховуються при оцінці ефективності кадрової політики.

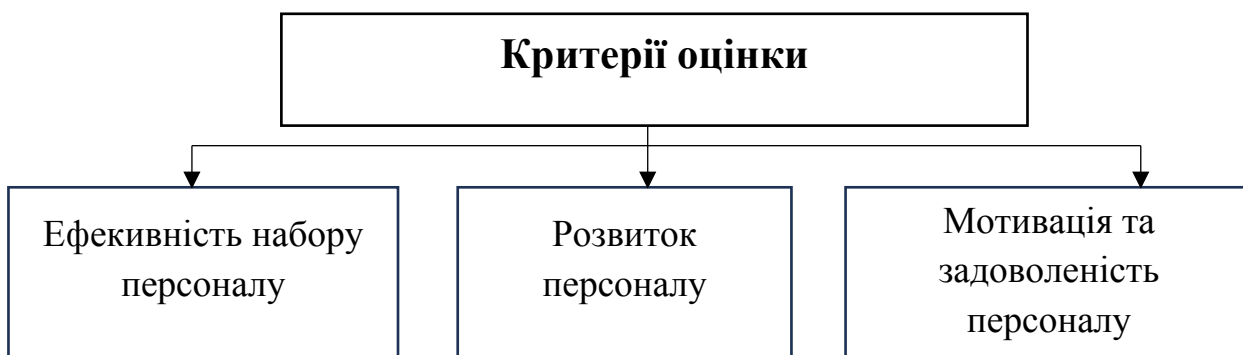


Рисунок 1.10 – Критерії оцінки ефективної кадрової політики

Джерело: сформовано автором на базі [8]

Отже, кадрова політика оцінюється за таким основними критеріями. По-перше, оцінюється результативність добору кадрів за їх якісними характеристиками, з урахуванням того, наскільки своєчасно заповнюється штат апарату управління та відбувається закріплення кадрів на посадах. По-друге, оцінюється кар'єрне зростання персоналу за його відповідної результативності. По-третє, оцінюється система мотивації високопродуктивної праці кадрів управління та рівень організаційної культури підприємства. По-четверте, оцінюється різноплановість методів добору персоналу, наявність конфліктів в колективі та відсутність булінгу. По-п'яте, оцінюється командний дух колективу, розвиток лідерських якостей провідних фахівців та менеджерів, заохочення креативності в роботі спеціалістів. По-шосте, оцінюється дотримання кадрами нормативно-правових положень та відповідних стандартів наукової організації праці. По-сьоме, оцінюється економічна ефективність функціонування підприємства, що гарантує йому конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках і забезпечує ведення розширеного відтворення як в умовах війни, так і в післявоєнний відновлювальний період.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СК «АГРОПРОГРЕС»

2.1. Макроекономічні передумови формування кадрової політики агропідприємства

Сільськогосподарський виробничий кооператив (СК) «АГРОПРОГРЕС» є підприємством, створеним для спільного виробництва сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Члени кооперативу одночасно є його працівниками, що створює тісну взаємодію між власністю, управлінням і працею. Припинення трудової участі в кооперативі призводить до припинення членства. Досвід показує, що коли працівники є власниками підприємства, ефективність управління низька.

Підприємство знаходиться на південному-заході України, відстань до районного центру (Ізмаїл) складає 108 км. Відстань до обласного центру, міста Одеси, приблизно 208 км у прямому напрямку, а по автошляхам також 208 км.

В межах підприємства ґрунти сформовані переважно на степових породах. Це карбонатна, тонкопориста порода палевого чи жовтуватого-палевого забарвлення, механічний склад якої пілувато-легкоглинистий. Сприятливі властивості степових порід сприяли формуванню на них родючих ґрунтів, які придатні для вирощування усіх сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень. З метою захисту ґрунтів від вивітрювання вологи, запобігання вимерзання посівів та ерозії, територію було покрито сіткою лісосмуг, в якій використані акцієві та дубові дерева. Також, територія була умовно поділена на ділянки розміром від 100 до 200 га.

До числа основних цілей соціально-економічної діяльності СК «АГРОПРОГРЕС» слід віднести також збільшення прибутку та задоволення

потреб споживачів у якісній сільськогосподарській продукції за рахунок результативної кадрової політики.

Встановлено, що підприємство, яке спеціалізується на аграрному виробництві, орієнтується на внутрішній ринок і діє в регіональному сегменті. Тому його маркетингова стратегія ґрунтується на формуванні оптимальної політики ціноутворення, збуту та комунікацій, а також на виробництві товарної продукції.

Виробнича стратегія полягає в активному впровадженні планів інтенсивного зростання, що передбачають вирощування високоякісної сільськогосподарської продукції за допомогою новітніх технологій.

Відповідно, на підприємстві проводяться агротехнічні заходи, такі як передпосівний обробіток ґрунту, висівання насіння, догляд за посівами, внесення добрив, засобів захисту рослин та регуляторів росту, моніторинг виконання агротехнічних заходів, збирання та зберігання врожаю, а також реалізація сільськогосподарської продукції.

Встановлено, що підприємство, яке займається аграрним виробництвом, спрямовує свою збутову політику на внутрішній ринок і працює в регіональному сегменті.

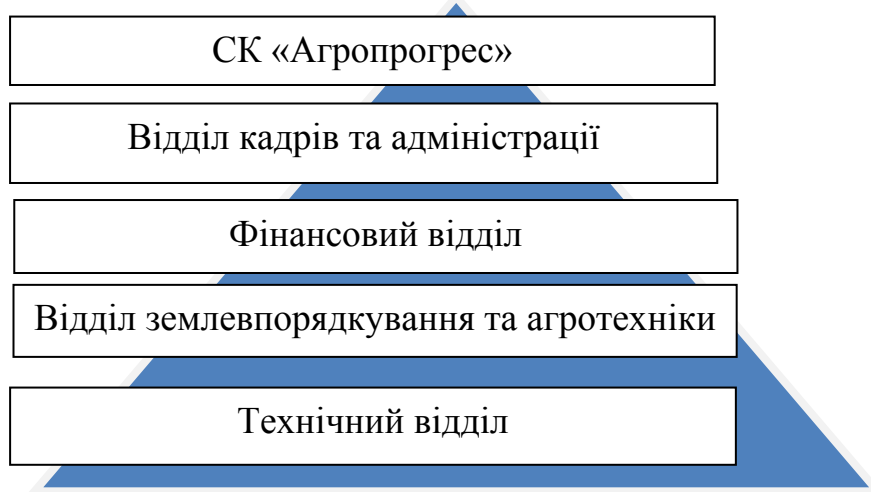


Рисунок 2.1 - Організаційна структура СК «АГРОПРОГРЕС»

Побудовано автором

На рисунку 2.1 зображена організаційна структура СК "АГРОПРОГРЕС". Підприємство має власний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках.

Також воно володіє печатками, штампами та фірмовим бланком зі своїм найменуванням на українській, російській та англійській мовах, а також іншими атрибутами та необхідними ознаками юридичної особи.

Слід вказати на те, що всі наведені на рисунку 2.1 структурні підрозділи апарату управління знаходяться на одному й тому ж горизонтальному ієрархічному рівні без прямого лінійного пізпорядкування між собою.

На основі аналізу звітності підприємства встановлено, що його активи складаються з основних засобів, оборотних коштів і матеріально-технічних цінностей, які мають відповідну вартість, відображену у балансі. Таким чином, підприємство здійснює відповідальні процеси щодо правильного володіння, користування та розпорядження майном відповідно до законодавства, відповідаючи своїм цілям.

Підприємство має право змінювати розмір свого статутного капіталу шляхом збільшення або зменшення його.. При цьому підприємство несе відповідальність за свої зобов'язання за допомогою свого майна.

Підприємство має право самостійно займатися зовнішньоекономічною діяльністю у будь-якій сфері, що пов'язана з його основною діяльністю. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарський виробничий кооператив має повне право використовувати всі права суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, які передбачені чинним законодавством України.

Відділ кадрів систематично планує свою роботу, самостійно веде діловодство та має штампи зразків для оформлення трудових книжок, прийому на роботу та звільнення.

Структуру і чисельність кадрових служб визначає директор підприємства.

Для фінансування своєї діяльності підприємство отримує кошти від продажу товарів, робіт, послуг, тобто від операційної діяльності. У разі нестачі грошових коштів або потреби у будівництві, підприємство залучає кредитні ресурси від банків.

Для ефективного функціонування будь-якого підприємства необхідно мати чітко сформовану стратегію поведінки. Правильно обрана стратегічна політика в фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й сприятиме загальному розвитку підприємства.

При розробці фінансової стратегії підприємства необхідно враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище. Мета ефективної стратегії полягає в організації діяльності підприємства таким чином, щоб його розвиток відповідав тенденціям змін у зовнішньому оточенні, а також у здійсненні аналізу внутрішнього середовища для визначення наявності достатніх внутрішніх ресурсів для використання зовнішніх можливостей.

Неочікувані зміни в зовнішньому середовищі потребують швидкої та адекватної реакції підприємства для збереження та зміцнення його конкурентоспроможності. Для цього необхідно постійно переглядати відповіді на питання: де зараз знаходиться підприємство, в якому напрямку воно повинно розвиватися у майбутньому, як воно планує зайняти позицію, яку хоче бачити в ньому керівництво

Для цього можуть бути використані такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз – інструмент, що дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні і технологічні аспекти зовнішнього середовища, що впливають на бізнес компанії, та SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози.

Для зручності SWOT-аналізу можна використовувати таблицю, яка поділена на чотири сектори. У таблиці 2.1 наведено список зовнішніх і внутрішніх факторів для СК «АГРОПРОГРЕС». Сильні сторони підприємства - це досягнення успіху або особливості, які надають підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства - це відсутність важливих елементів для функціонування або невдачі порівняно з іншими компаніями.

Таблиця 2.1 - Матриця SWOT-аналізу для СК «АГРОПРОГРЕС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Компетентний персонал Актуальна спеціалізація аграрного виробництва Стабільність площі сільськогосподарських земель Висока якість товарної продукції Сталі канали ринків збуту продукції. Високий рівень розвитку шляхового сполучення та транспортного забезпечення	1. Висока собівартість виробництва продукції 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх інвесторів. 4. Великий об'єм витрат 5. Залежність виробництва від погодних примх 6. Обмежена чисельність працівників 7. Відсутність значних кадрових резервів
Можливості	Загрози
1. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Нарощування товарного асортименту 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат 6. Відкриття нових виробництв зі збільшенням доданої вартості. 7. Підвищення організаційної культури та мотивування працівників 8. Набуття фахівцями компетенцій, які здатні підвищити результативність їх праці	1. Довготривале продовження війни. 2. Посилення впливу погодних аномалій. 3. Економічний спад внаслідок ведення бойових дій на території країни. 4. Підвищення цін на сільськогосподарську техніку та паливно-мастильні матеріали. 5. Обмежувальна політика державних органів 6. Посилення конкуренції. 7. Скорочення трудових ресурсів 8. Руйнування виробничої, енергетичної та соціально-побутової інфраструктури

Побудовано автором

Можливості - це сприятливі зовнішні обставини або тенденції, які підприємство може використати для посилення своїх конкурентних позицій, збільшення прибутку чи розширення ринкової частки. Важливо зауважити, що в межах SWOT-аналізу розглядаються лише ті можливості, які підприємство реально здатне використати, враховуючи власні ресурси, компетенції та стратегію розвитку.

Загрози - це негативні зовнішні фактори чи події, які можуть створити ризики для діяльності підприємства, послабити його позиції на ринку або знизити прибутковість. Вони можуть бути пов'язані зі змінами в економічному середовищі, законодавстві, поведінці споживачів чи діях конкурентів.

Розширена матриця SWOT-аналізу наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє Середовище	1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат	1. Збільшення конкуренції. 2. Зниження попиту. 3. Сезонні коливання. 4. Економічний спад. 5. Підвищення цін на сировину
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг	1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін. 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства. 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів 4. Великий об'єм витрат	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволить збільшити прибутки	1. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 2. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків

Розраховано за джерелом [14 с.416]

Для оцінки розглянутих факторів та виявлення найбільш значущих серед них, використовують експертні оцінки. Для цього була створена матриця Вільсона, яка дозволяє визначити вплив факторів на підприємство (табл. 2.3) і ймовірність збільшення їх впливу.

Таблиця 2.3 - Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив фактора на діяльність підприємства	Імовірність посилення впливу фактора на підприємство		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ 1. Розширення сфери діяльності. 2. Підвищення цін на сільхозпродукцію	Поле ВС 1. Збільшення попиту. 2. Збільшення конкуренції. 3. Зниження рівня доходів споживачів	Поле ВН 1. Зниження операційних витрат. 2. Висока якість продукції
Середній	Поле СВ 1. Популярність торгової марки. 2. Обмежувальна політика державних органів	Поле СС 1. Залежність від зовнішніх кредиторів. 2. Використання нових технологій	Поле СН 1. Сезонні коливання. 2. Кваліфікований персонал
Низький	Поле НВ 1. Економічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-субститутів	Поле НН

Розраховано за джерелом [14 с.418]

Після проведеного аналізу встановлено, що для підприємства СК "АГРОПРОГРЕС" найбільш важливими та ймовірними можливостями є розширення частки ринку, розширення асортименту, збільшення попиту на продукцію та підвищення популярності торгової марки.

PEST-аналіз допомагає вивчити макросередовище підприємства для розробки адекватної фінансової стратегії. Цей аналіз є частиною SWOT-аналізу, який визначає фактори зовнішнього середовища, що впливають на можливості та загрози для підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: політичний, економічний, соціальний та технологічний.

Основна мета вивчення політичного фактора зовнішнього середовища полягає в отриманні інформації про наміри державних органів щодо розвитку суспільства та засоби, якими держава планує реалізувати свою політику.

Таблиця 2.4- PEST-аналіз виробника для СК «АГРОПРОГРЕС»

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві. 2. Політична нестабільність	+2 -2	1. Рівень попиту. 2. Дефляція. 3. Коливання валютних курсів. 4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпортової сировини	+5 +1 -3 -4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит. 2. Зміна доходів населення 3. Низький рівень умов праці та техніки безпеки. 4. Демографічні зміни	-2 +2 -1 -1	1. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів. 2.. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	-2 +3

Розраховано за джерелом [27 с.189]

Отже, після вивчення можливостей, слабких та сильних сторін СК "АГРОПРОГРЕС", аналізу загроз зовнішнього середовища, можна розробити стратегію підприємства, враховуючи поставлені цілі організації. Оскільки підприємство діє на швидкозмінному ринку з високим рівнем конкуренції, оптимальним вибором для нього буде комбінована стратегія, спрямована на використання конкурентних переваг і більше проникнення на ринок.

2.2. Ресурсне забезпечення підприємства та аналіз якісного складу і рівня забезпеченості кадрами

Одним з основних напрямків покращення соціально-економічної ситуації в аграрній сфері є раціональне використання персоналу, що може призвести до збільшення обсягів виробництва продукції, зростання прибутку та підвищення рентабельності галузей. Наразі спостерігається тенденція скорочення середньої кількості працівників у сільському господарстві.

За останні п'ять років у Одеській області кількість населення дуже скоротилась. Так, за останні 9 місяців скоротилося на 10 тисяч осіб. Попит на робочу силу в сільському господарстві за останні роки зменшився майже на

64%, що свідчить про зниження потреби у працівниках у цій галузі та зростання рівня механізації та автоматизації роботи.

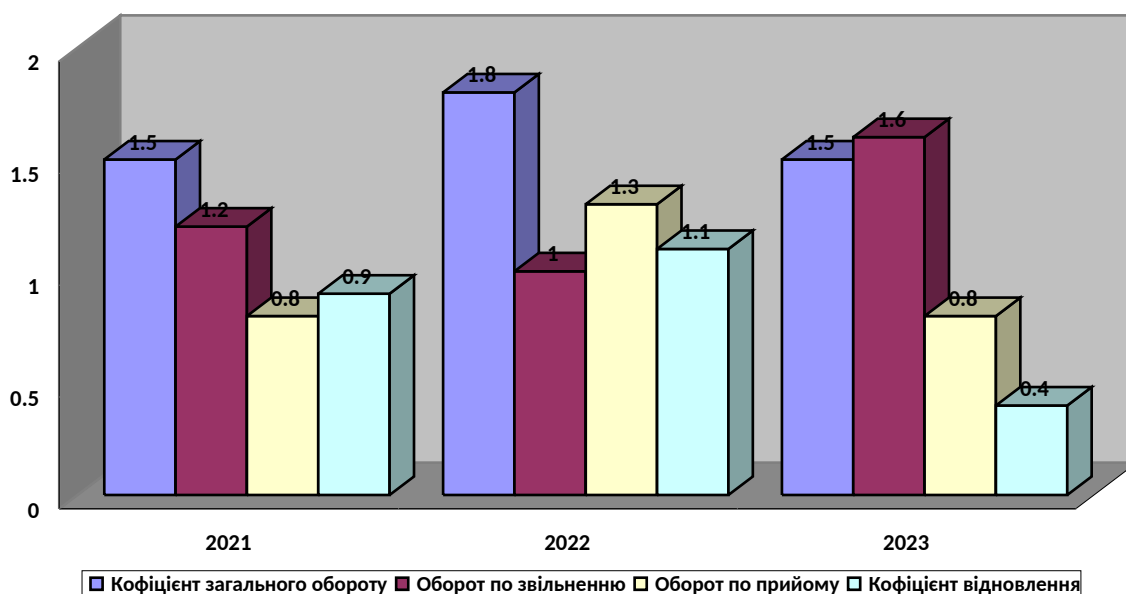
Середньомісячна заробітна плата працівників сільськогосподарських підприємств області у січні 2019 року становила 7 360 грн, що на 23,1% перевищує показник за аналогічний період минулого року, коли зарплата складала 5 978 грн. У січні цього року середня заробітна плата у харчовій промисловості становила 8 756 грн, що на 20,2% більше, ніж у січні 2018 року (7 282 грн). Також варто згадати, що у 2018 році середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві зросла на 24,4%.

Сільське господарство, разом з сферою охорони здоров'я і будівництва, входить у трійку галузей з найнижчим рівнем середньомісячної заробітної плати працівників. У Одеській області фонд оплати праці складається на 83,8% з основної заробітної плати, лише 15,2% становить фонд додаткової заробітної плати і 1,2% - інші заохочувальні та компенсаційні виплати. У порівнянні з іншими галузями економічної діяльності, сільське господарство має найменший обсяг додаткової заробітної плати (премії, доплати, надбавки), що свідчить про низький рівень матеріального стимулювання праці робітників галузі.

Аналіз руху та використання робочої сили у сільському господарстві (рис. 2.2.). У 2023 році кількість штатних працівників сільськогосподарських підприємств зменшилася як в Україні (на 42,7%), так і в Одеській області (на 33,3%) порівняно з 2021 роком. Кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих на роботу, але протягом досліджуваного періоду вона також зменшилася на 39,1% в Україні та на 33,3% в Одеській області.

У сільськогосподарських підприємствах динаміка основних показників використання трудових ресурсів, таких як інтенсивність обороту, плинність та відновлення кадрів, показники використання фонду робочого часу та інші, є нерівномірною.

По Україні



По Одеській області

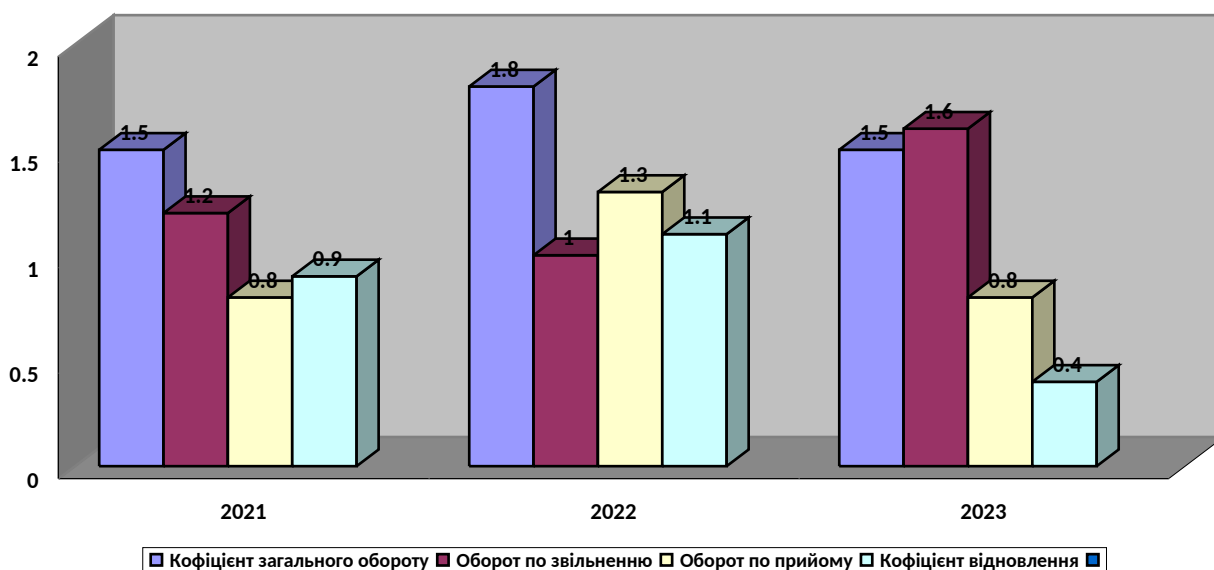


Рисунок 2.2 - Динаміка показників стану використання робочої сили

Джерело: наведено за даними статистичних збірників «Праця 2023: статистичний збірник». – Одеса : Головне управління статистики у Одеській області, 2023., «Праця України у 2023 році». - К.: Державний комітет статистики України, 2023.)

Так, в Україні коефіцієнти обороту по прийому зросли на 1,5 пунктів, тоді як в Одеському регіоні зростання було менш суттєвим. Обороти по звільненню

залишився незмінним в області, а в цілому по країні його рівень збільшився на 0,4 пункти.

У 2021 році загальний показник обороту працюючих в Україні збільшився на 0,08 пунктів, тоді як у регіоні майже не змінився. Проведений аналіз підтвердив необхідність покращення використання робочої сили в Одеській області. Зростання коефіцієнта відновлення трудових ресурсів в Україні свідчить про покращення стану використання робочої сили на сільськогосподарських підприємствах. Проте в області все ще є необхідність покращення відновлення трудових ресурсів.

Ресурсне забезпечення підприємства слугує об'єктивною основою формування та розвитку кадрової політики підприємства. Для комплексної оцінки існуючих бізнес-процесів щодо стратегій виробництва аграрної продукції розглянемо основні показники господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства. Оскільки земельні ресурси є головним засобом виробництва, необхідним для процесу вирощування сільськогосподарських культур, доцільно розпочати загальну характеристику макроекономічних передумов формування кадрової політики агропідприємства з аналізу складу сільськогосподарських угідь та землезабезпеченості господарства (табл. 2.5). структури його земельного фонду. Тому необхідно провести аналіз складу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 - Структура земельних ресурсів, землезабезпеченість підприємства

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Площа сільськогосподарських угідь, га	1451,0	1452,0	1451,0	100
із них: рілля, га	1451,0	1452,0	1451,0	100
Посівна площа, га	1451,0	1451,0	1450,0	99,9
Коефіцієнт розораності	1,0	1,0	1,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	92	90	71	84,3
Припадає на одного працівника, га -сільськогосподарських угідь	53,7	51,8	50,0	93,1
– ріллі	53,7	51,8	50,0	93,1
– посівів	53,7	51,8	50,0	93,0

Розраховано автором

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.5, було встановлено, що площа сільськогосподарських угідь з 2021 по 2023 рік залишалася стабільною. Протягом цього періоду площа, відведена під сільськогосподарське виробництво, залишалася незмінною з коефіцієнтом розораності земельної площі 1,0, що свідчить про високу інтенсивність використання земель для сільського господарства.

У порівнянні з 2021 роком, показник землезабезпеченості підприємства у 2023 році зменшився на 6,9%. Ця зміна пояснюється збільшенням чисельності працівників на 2 особи або на 7,4%, а також тим, що площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишилася незмінною..

Таблиця 2.6 містить цифрові дані про вартість основних засобів аграрного підприємства. Ці засоби є важливою складовою ресурсної бази підприємства, яка впливає на його кадрову політику та економічну результативність. Серед цих засобів є будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар, меблі, малоцінні необоротні матеріальні активи та інші основні засоби.

Таблиця 2.6. - Динаміка вартості основних засобів підприємства, тис. грн.

Найменування основних засобів	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022-21	2023-22	2022/21	2023/22
1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої	-	-	-	-	-	-	-
2. Машини та обладнання	1832	9847	11852	8456	2478	478	15
3. Транспортні засоби	-	-	-	-	-	-	-
4. Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	45	785	145	569	145	145	682
5. Інші основні засоби	35	88	203	53	115	151	130
6. Малоцінні необоротні матеріальні активи	69	105	919	36	814	52	775
Усього	1996	10232	14461	8236	4138	417	40

Розраховано автором

По даній таблиці проведено аналіз динаміки показників обліково-фінансової діяльності підприємства СК «Агропрогрес» в період 2021-2023 рр.

На підприємстві спостерігається значний ріст обсягу категорії "Машини та обладнання". За період з 2021 по 2023 рік вони зросли на 438%, до 9864 тис.

Однак зростання не зупинилося, і до 2022 року вони досягли 11963 тис. Також відбулося стрімке зростання інструментів, приладів та інвентаря з 2022 по 2023 рік, що показало збільшення на 686% до 1376 тис. Ці показники свідчать про значне зростання економічних і виробничих потужностей підприємства.

Ефективне управління персоналом організації залежить від постійного руху, що відбувається всередині неї. Управління рухом персоналу на рівні організації здійснюється через політику управління персоналом, яка визначає та впливає на цей рух, а також на управлінські рішення, пов'язані з ним. Показники оцінки руху персоналу є індикаторами, що використовуються для аналізу управління персоналом на рівні організації. Вони відображають динаміку руху персоналу, допомагають оцінити ситуацію, результати роботи, управлінські рішення, а також є важливим інструментом для розвитку, перетворень, розрахунків та прогнозування управлінських рішень, пов'язаних з рухом персоналу.

Таблиця 2.7. - Показники руху персоналу підприємства.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022-21	2023-22	2022/21	2023/22
Середньообл.чис. працівників, осіб	92	90	71	2	-19	2,2	-21,1
Прийнято протягом року, ос.	32	10	22	-22	12	-68	120
Звільнено протягом року, ос., з них:	4	2	5	-2	3	-50	150
за власним бажанням	3	1	3	-2	2	-66,6	200
за порушенням труд.дисц.	1	1	2	0	1	0	100
Коефіцієнт обороту з Пр.,%	34,7	11,1	30,9	-23,6	19,8	-68	178,3
Коефіцієнт обороту з Зв.,%	4,3	2,2	7,0	-2,1	4,8	-48,8	218,2
Коефіцієнт плинності кадрів,%	4,3	2,2	7,0	-2,1	4,8	-48,8	218,2

Розраховано автором

Аналіз персоналу СК "Агропрогрес" за 2021 та 2023 роки показав, що через складне становище в країні в 2022 році штат працівників підприємства зменшився на 21,1% у порівнянні з 2021 роком. Проте варто відзначити, що кількість прийнятих працівників перевищує кількість звільнених, оскільки у 2021 році було найнято 32 особи, а звільнено лише 4. Загалом коефіцієнт

обороту з прийняття становить 34,7% у цьому році, тоді як коефіцієнт звільнень становить лише 4,3%.

Структура віку персоналу може надати корисну інформацію. Молодим надаються можливості кар'єрного зростання та гнучкий графік для догляду за дітьми, середньому віку - можливість професійного та особистісного розвитку, а похилим - соціальна допомога та пенсійні виплати. Зарплата є актуальним питанням для всіх працівників.

Таблиця 2.8. - Вікова структура персоналу підприємства

Вік працівників	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021		2022		2023		2022-21	2023-22	2022/21	2023/22
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
до 20 років	0	0	0	0	1	1,4	0	1	0	0
20-25 років	2	2,2	2	2,2	4	5,6	0	2	0	100
25-30 років	20	21,7	20	22,2	20	28,1	0	0	0	0
30-40 років	20	21,7	20	22,2	20	28,1	0	0	0	0
більше 40 років	50	54,3	48	53,3	26	36,6	-2	-22	-4	-110
Загальна чис. працівників	92	-	90	-	71	-	-2	-19	-4,3	-21,1

Розраховано автором

За наведеними даними, вікова структура працівників у СК "Агропрогрес" є збалансованою. Особливо вражає висока частка молодих працівників до 30 років, яка зростає з кожним роком - 47,3% у 2021 році, 47,5% у 2022 році і 50% у 2023 році. Це свідчить про стійку тенденцію до зростання цього показника.

Частка працівників середнього віку (40 років і більше) на підприємстві майже не відрізняється від загальнонаціонального показника - 36,9% у 2021 році, 35% у 2022 році, 34,1% у 2023 році.

Частка працівників передпенсійного і пенсійного віку (у жінок) залишалася стабільною, перевищуючи середній показник по країні майже на чверть.

Ці тенденції виявляються по-різному у різних групах працівників, які займаються офісною роботою та виробництвом продукції. На підприємстві є достатня кількість молодих кадрів, що сприяє збільшенню інноваційності. Робітники середнього віку зростають завдяки достатньому рівню зарплат, а працівники старшого віку поступово зменшуються через їхню хворобливість та

повільну адаптацію до змін. Така вікова структура сприяє динамічному розвитку підприємства.

Персонал підприємства складається з працівників, які входять до його штату. Всіх працівників можна розділити на дві категорії: промислово-виробничий персонал, який займається виробництвом і його обслуговуванням, та адміністративно-управлінський персонал, який працює в сфері управління підприємством.

Працівники – це люди, які безпосередньо зайняті виробництвом продукції, ремонтом, переміщенням вантажів та іншими виробничими процесами, називаються робітниками. Залежно від ролі у виробничому процесі, їх можна поділити на основних (які виробляють продукцію) і допоміжних (які обслуговують технологічний процес).

Структура персоналу підприємства є змінною, оскільки в різних галузях промисловості відбувається оновлення техніко-технологічного процесу виробництва. Це призводить до зміни характеру праці. Вона стає складнішою, збільшується її змістовність, а також зростає кількість творчих елементів. На підприємствах України найбільшу частку промислово-виробничого персоналу складають робітники (понад 82%), тоді як керівники, спеціалісти і службовці займають менше ніж 18%.

У 2021 році співвідношення адміністративно-управлінського персоналу до промислово-виробничого персоналу на підприємстві становило 15,8% до 84,2%, а у 2023 році - 15,9% до 84,1%.

Таблиця 2.9. - Структура персоналу підприємства за освітою

Освіта працівників	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021		2022		2023		2021-2022	2022-2023	2021/2022	2022/2023
	осіб	%	осіб	%	Осіб	%				
Вища освіта	25	27,1	25	27,7	25	35,2	0	0	0	0
Середньо-спеціальна освіта	27	29,3	25	27,7	20	28,1	-2	-5	-7,4	-20
Середня освіта	40	43,5	40	44,4	26	36,6	0	-14	0	-35
Загальна чисельність працівників	92	-	90	-	71	-	-2	-19	-2,1	-2,9

Розраховано автором

Протягом аналізованого періоду кількість працівників із вищою освітою залишалася незмінною (25 осіб), проте їх частка у загальній структурі зросла з 27,1% у 2021 році до 35,2% у 2023 році. Це пояснюється загальним скороченням чисельності персоналу підприємства.

Загальна чисельність працівників на підприємстві зменшилася з 92 у 2021 році до 71 у 2023 році. Це може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, економічних факторів або змін у стратегічному розвитку підприємства.

Аналізуючи таблицю, досліджуємо структуру персоналу підприємства СК "Агропрогрес" за освітою у період 2021-2023 рр. Інформація про рівень освіти працівників може вказати на інтелектуальний потенціал підприємства. Підприємства з вищим відсотком працівників з вищою освітою зазвичай демонструють більшу продуктивність та вищу якість роботи. На підприємстві, що діє у сфері легкої промисловості, відсоток працівників з вищою освітою становить 27,1%, а відсоток працівників із середньо-спеціальною освітою зростає з кожним роком. У той же час, відсоток працівників із звичайною середньою освітою зменшується. Загалом, тенденції в структурі персоналу за освітою є позитивними і дозволяють підприємству виходити вперед перед конкурентами.

Не дивлячись на всі негативні умови розвитку СК "Агропрогрес" має значні перспективи та можливості, які необхідно використати.

Наше завдання - стати провідними в Східній Європі, а потім і в усьому світі. Зручне географічне розташування між Заходом і Сходом, наявність доступу до морів та сім сухопутних кордонів сприятимуть досягненню цієї мети.

2.3. Оцінка результативності кадрової політики аграрного підприємства

Основними принципами діяльності сільського кооперативу "Агропрогрес" є добровільність участі в ньому і можливість виходу, обов'язковість праці у виробничому кооперативі і участь у господарській діяльності обслуговуючого кооперативу, відкритість і доступність для тих, хто погоджується зі статутом, демократичний управлінський процес з рівними правами на прийняття рішень за принципом "один член - один голос", обмеження виплат часток доходу на паї та розподіл доходу між членами відповідно до їх участі у діяльності кооперативу.

Кооператив "Агропрогрес" володіє будівлями, спорудами, грошима, майновими внесками членів, продукцією та доходами від її реалізації, доходами від іншої діяльності, іншими видами майна. Неподільний фонд формується за рахунок майна кооперативу (крім землі) відповідно до статуту. Пайові внески членів утворюють пайовий фонд, розміри яких можуть бути встановлені рівними або пропорційно до очікуваної участі члена у діяльності кооперативу. Законодавство не встановлює мінімальний розмір статутного фонду кооперативу і не вимагає його створення.

Кооператив несе повну відповідальність за свої зобов'язання з використанням всього свого майна, тоді як члени кооперативу відповідають лише за свої внески. У разі виходу члена кооперативу або його асоційованого члена з кооперативу, їм повертається їх майновий внесок у формі натурою, грошима або цінними паперами, відповідно до вартості внеску на момент виходу. Термін повернення внеску не може перевищувати двох років..

Об'єктину оцінку ефективності кадрової політики аграрного підприємства в умовах ринкової економіки віддзеркалюють показники, що характеризують кінцеві результати від продажу виробленої продукції та управління активами. Їх динаміка в розрізі чистого доходу, середньорічної суми оборотних активів,

понесених адміністративних витрат, витрат на збут, сукупного доходу, відрахувань на соціальні заходи, прибутку та інших частин виробничо-ринкової діяльності показує процес поліпшення чи навпаки, погіршення результативності в роботі управлінського персоналу й працівників підприємства загалом. Відповідні показники та економічна характеристика результативності кадрової політики СК «АГРОПРОГРЕС» наведені в таблиці 2.10.

Після аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності СК "Агропрогрес" за період з 2021 по 2023 роки, було встановлено, що найбільші зміни відбулися у 2023 році. Зокрема, середньорічна сума оборотних активів збільшилась на 137,8%, що свідчить про ефективне використання активів підприємством для здійснення операцій та генерації доходу. Сума обороту збільшилася на 132,4%, що свідчить про фінансову успішність підприємства та його ефективність у генерації прибутку. Однак, сукупний дохід зменшився, що свідчить про загальну фінансову продуктивність та потенціал для майбутнього розвитку.

Таблиця 2.10 - Фінансово-економічна результативність управління Аналіз та оцінка основних показників діяльності СК «Агропрогрес» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2021р. у % до 2023р.
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	30 860	39 539	40 873	132,4
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	661	231	911	137,8
Адміністративні витрати	3 890	4 366	4 768	122,5
Витрати на збут	1 191	2 513	1 443	121,1
Прибуток	-	8 940	5699	63,7 X
Сукупний дохід	8 484	8 707	5 367	63,3
Матеріальні затрати	19 551	21 008	28 778	147,2
Амортизація	2 311	1 995	1 726	74,7
Відрахування на соціальні заходи	1 579	1 767	1 875	118,7

Розраховано автором

У 2021 році підприємство показало значне покращення, що позитивно впливає на виробництво.

Таблиця 2.11. - Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменшення	0,41	0,17	0,3	-0,24	-0,13	-61	176
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення	0,31	0,81	0,17	0,5	-0,64	261	-79
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Менше коефіцієнта оновлення	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт придатності основних засобів	Збільшення	0,58	0,82	0,7	0,24	-0,12	141	-15
Фондовіддача	Збільшення	2,66	3,08	3,62	0,42	0,54	115	117
Фондомісткість	Зменшення	0,37	0,32	0,27	-0,05	-0,05	-14	-16
Фондоозброєність	Збільшення	41	45,2	50,8	4,2	5,6	110	112

Розраховано за джерелом [13 с.220]

За таблицею можна відстежити зміни в ефективності використання основних засобів підприємства СК «Агропрогрес» протягом 2021-2023 років.

З отриманих результатів видно, що протягом періоду з 2021 по 2023 роки фондовіддача постійно збільшувалася, тоді як фондомісткість зменшувалася. Крім того, фондоозброєність у 2023 році зросла порівняно з 2022 роком. Для поліпшення використання основних фондів та виробничих потужностей на підприємствах необхідно збільшити їх використання як у інтенсивності, так і у екстенсивності. Також важливо дотримуватися пропорційності і змінності у роботі основних фондів (обладнання) і активно контролювати цей процес.

У 2023 році матеріальні витрати зросли на 8022 тис. грн, що становило 61,2% збільшення. Це зростання пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва продукції. Ефективність виробництва в аграрних підприємствах залежить не лише від розміру провідних галузей, але й від розвитку інших галузей, які мають товарний характер. Чим більше таких галузей в господарстві, тим менші їх розміри і нижча концентрація виробництва.

Основні засоби відіграють важливу роль на підприємстві. Вони є матеріальними активами, які використовуються в процесі виробництва, постачання товарів, робіт, послуг, здачі в оренду, а також для адміністративних і соціально-культурних функцій. Очікується, що їх термін корисного використання буде більше одного року.

Оцінка результативності кадрової політики аграрного підприємства СК «Агропрогрес» у 2021–2023 роках дозволяє зробити висновок про суттєві зміни в структурі персоналу, фінансово-економічних показниках та ефективності використання основних засобів. Протягом аналізованого періоду спостерігалось загальне скорочення чисельності працівників, що могло бути наслідком автоматизації виробництва, підвищення вимог до кваліфікації персоналу або оптимізації кадрового складу. При цьому частка працівників із вищою освітою зросла, що позитивно впливає на інтелектуальний потенціал підприємства та може сприяти підвищенню якості управлінських рішень і загальної продуктивності праці.

Позитивною тенденцією є підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача підприємства зростала, що свідчить про раціональне використання виробничих ресурсів. Водночас фондомісткість знижувалася, що є показником зменшення капіталоемності продукції та підвищення її конкурентоспроможності. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився, що означає активне оновлення технічної бази підприємства, а коефіцієнт придатності залишався на високому рівні. Це свідчить про грамотне управління основними фондами, що є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства.

Разом з тим, для підтримання стійкого зростання підприємству необхідно впроваджувати більш ефективні методи управління персоналом, удосконалювати систему мотивації працівників та розширювати можливості професійного розвитку. Важливим напрямом розвитку є також розширення ринків збуту продукції та диверсифікація виробництва. З огляду на сучасні ринкові умови, підприємству варто зосередитися на підвищенні рівня доданої

вартості продукції шляхом переробки сільськогосподарської сировини та впровадження інноваційних технологій.

Отже, аналіз кадрової та фінансово-економічної політики СК «Агропрогрес» свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства, проте для закріплення отриманих результатів необхідно продовжити роботу над підвищенням ефективності використання ресурсів, оптимізацією витрат, модернізацією виробництва та підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу. Це дозволить не лише забезпечити стабільний фінансовий стан підприємства, а й сприятиме його конкурентоспроможності та довгостроковій рентабельності в умовах ринкової економіки.

На підставі результатів проведеного дослідження, для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності СК "Агропрогрес" та поліпшення його фінансово-економічного стану можна запропонувати наступні заходи:

1. Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства для зниження питомих непрямих витрат у собівартості продукції.

2. Збільшення інтенсивності використання оборотних активів підприємства для зниження питомої ваги позикових коштів у їх загальній сумі.

3. Зменшення матеріальної і трудової складових операційних витрат шляхом впровадження системи економічно обґрунтованих норм і нормативів, а також організація постійного контролю за їх дотриманням.

4. Вивчення можливості розширення обсягів та ринків збуту продукції (товарів) для подальшого збільшення обсягів реалізації, грошових надходжень і отримуваних прибутків, а також розроблення необхідних заходів для її втілення в життя.

5. Підвищити результативність управління досліджуваного підприємства за рахунок раціоналізації організаційної структури управління, удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики та нарощування доданої вартості за рахунок переробки зернової та бобової сировинної продукції на крупи з їх подальшим рухом до продажу кінцевим споживачам.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ СК «АГРОПРОГРЕС» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ

3.1. Раціоналізація організаційної структури управління

Оптимізація організаційної структури управління є важливим аспектом поліпшення кадрової політики компанії "АГРОПРОГРЕС". Сучасний менеджмент акцентує увагу на удосконаленні структури управління, оскільки вона є ключовим елементом економічного механізму. Створення оптимальної структури управління підприємством є складним завданням, оскільки враховується багато різних факторів, таких як економічні, технічні, психологічні, соціальні та інші. Тому менеджерам необхідно постійно працювати над вдосконаленням організаційної структури управління сільськогосподарським підприємством, обираючи таку, що найкраще відповідає поставленим цілям, сприяє ефективній взаємодії з зовнішнім середовищем, задовольняє потреби споживачів і спрямовує зусилля працівників на досягнення високої продуктивності.

У сучасному менеджменті необхідно виявляти, будувати (моделювати) та практично застосовувати організаційні структури, що відповідають поставленим цілям конкретного підприємства.

Організаційна структура управління (ОСУ) є одним з основних понять менеджменту, яке тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. У межах цієї структури відбувається весь управлінський процес, включаючи потік інформації та прийняття управлінських рішень, в якому беруть участь менеджери на всіх рівнях, категоріях і професійних спеціалізаціях.

Управління сільськогосподарським підприємством базується на структурі, яка включає зв'язки між ланками та працівниками, що займаються

управлінням організаційних завдань. Організаційна структура побудована на розподілі повноважень, відповідальності і підзвітності. Ця структура є фундаментом організації і без її правильної побудови неможливий повноцінний розвиток як самої організації, так і її підрозділів. Метою удосконалення організаційної структури управління сільськогосподарським підприємством є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства.

На всіх рівнях управління велику увагу приділяють принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур.

Залежно від розміру, типу діяльності та стратегічних цілей компанії, структура управління сільського підприємства може варіюватися.

Структура організації підприємства визначається як склад відділів, служб і підрозділів у системі управління, їх взаємозв'язок, підпорядкування один одному і вищому керівництву, а також способи координації та інформаційні зв'язки. Вона включає розподіл функцій між підрозділами та координацію їх діяльності для досягнення поставлених цілей. У межах організаційної структури відбуваються всі управлінські процеси, що забезпечують виробництво продукції, в яких беруть участь менеджери різних рівнів, категорій та спеціалізацій, а також робітники.

Організаційна структура підприємства СК «Агропрогрес» складається з організаційної структури управління та господарської структури. Використання схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти ієрархію організації, а також структуру процесів, відповідальності та звітності (рис.3.1).

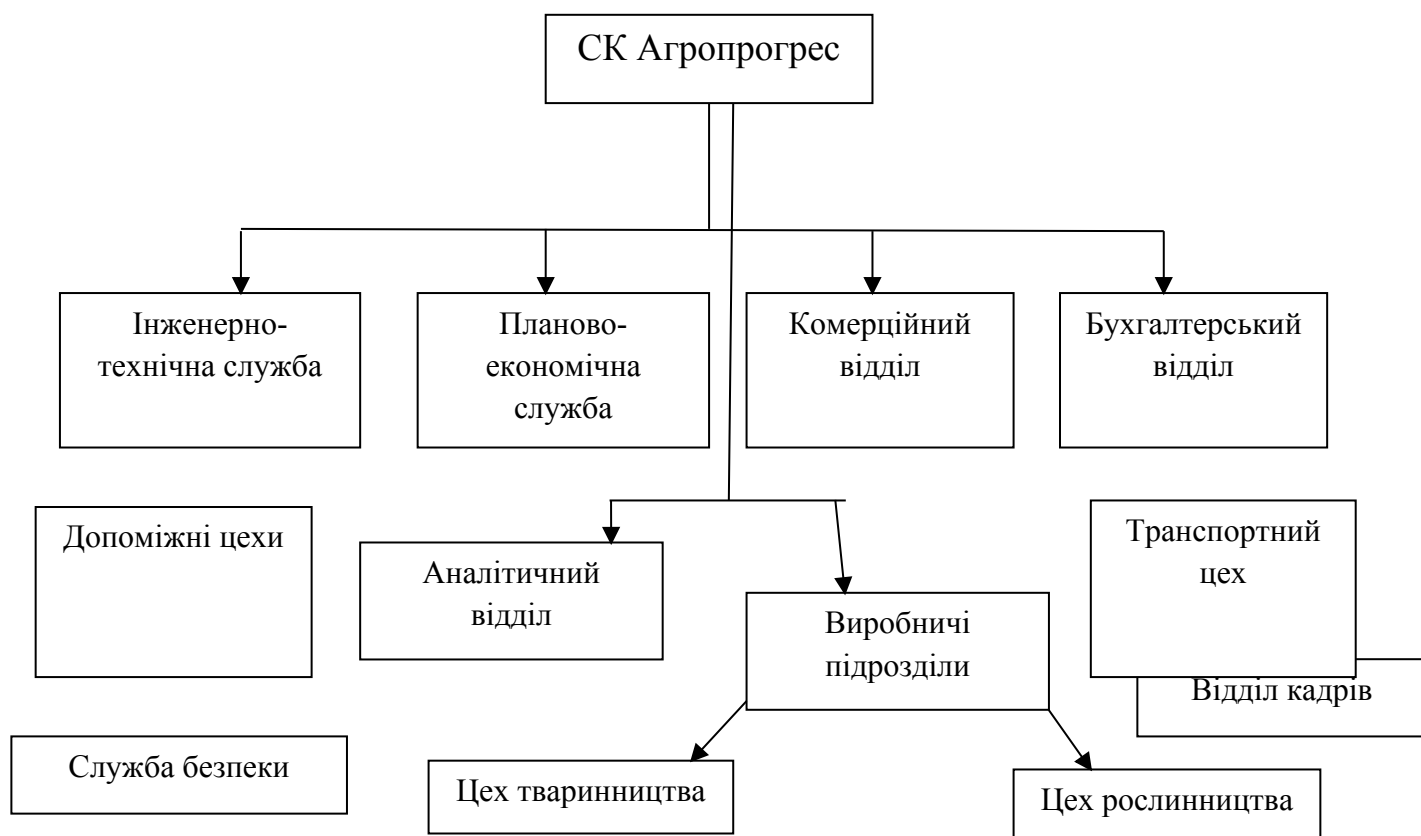


Рисунок 3.1- Організаційна структура СК «Агропрогрес»

Побудовано автором

Організаційна структура СК «Агропрогрес» побудована за функціями. Кожна функція, така як постачання, виробництво, бухгалтерська, економічна, юридична, кадрова та інші, має свою управлінську одиницю. Кожна з цих одиниць централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включаючи внутрішні підрозділи. У структурі СК "Агропрогрес" існують як позитивні, так і негативні аспекти. Перевагами можна вважати: підпорядкованість підлеглих, чіткий розподіл обов'язків, права та відповідальність працівників. Проте, на мою думку, недоліків значно більше.. Управління діями в господарстві здійснюється за лінійною структурою, де один керівник приймає рішення з усіх питань і несе повну відповідальність за результати. Директор визначає головні цілі, забезпечує контроль, організацію та координацію дій спеціалістів. Економіст проводить аналіз прийнятих рішень, а бухгалтерія веде облік.

Структура управління СК «Агропрогрес»ма є ієрархічною та зображена на рис. 3.2. Основні складові структури управління можуть включати наступні елементи:

1. Власницька/керівницька група: Це може бути власник або група власників, які приймають стратегічні рішення та визначають загальну спрямованість сільського підприємства.

2. Управління верхнього рівня: На цьому рівні розташовані керівники відділів або директори, які відповідають за ключові функціональні області, такі як фінанси, виробництво, маркетинг, логістика тощо.

3. Фахівці та робітники: Це працівники, які безпосередньо займаються виробництвом або послугами. Сюди можуть входити фермери, техніки, агрономи, механізатори, а також працівники в інших сферах, таких як обслуговування та адміністрування.

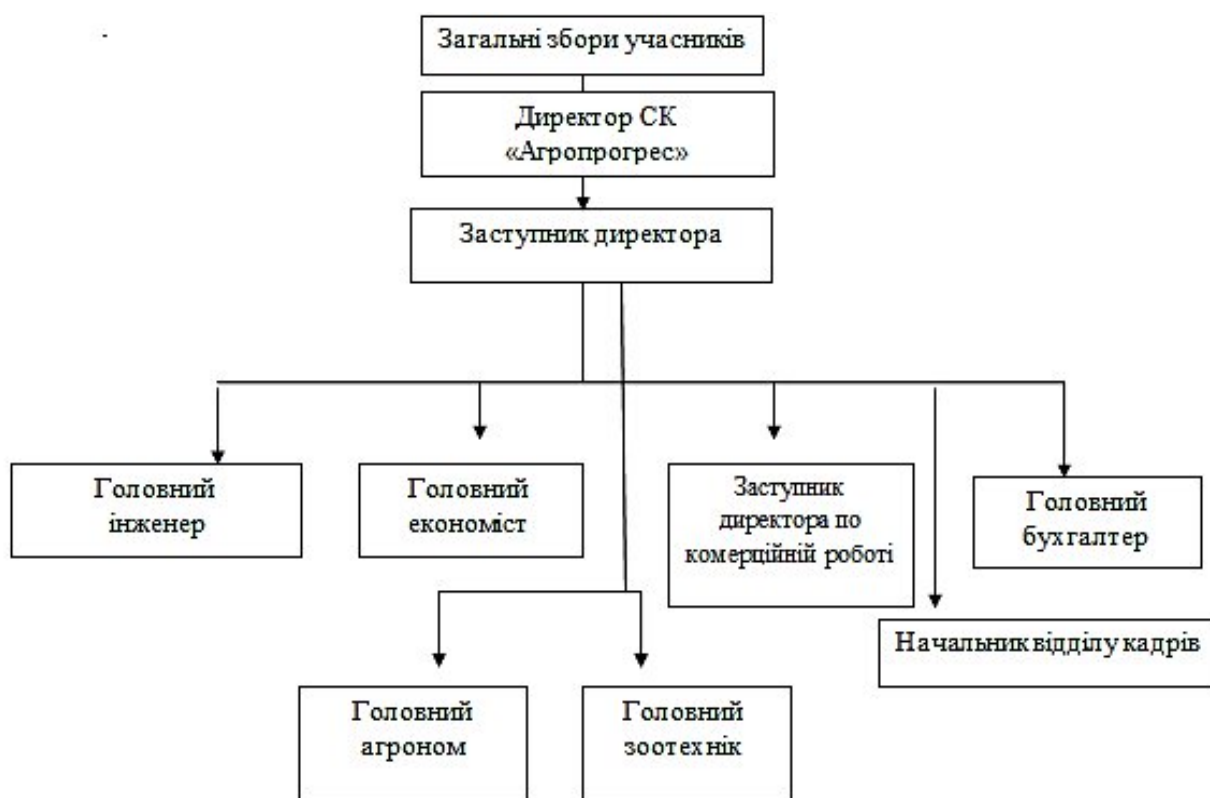


Рисунок 3.2 - Управлінська структура СК «Агропрогрес»

Побудовано автором

4. Міжрівневі команди: Деякі сільські підприємства можуть мати міжрівневі команди, які співпрацюють для розв'язання конкретних завдань або проблем.

5. Функціональні підрозділи: Управління може бути організоване в окремі функціональні підрозділи відповідно до їх специфіки, наприклад, відділ виробництва, відділ маркетингу, відділ фінансів тощо.

Ця структура може змінюватися від підприємства до підприємства, іноді залежно від особливостей ринку, культури підприємства та стратегічних цілей.

Аналізуючи управлінську структуру СК «Агропрогрес», можна зробити висновок, що директору підпорядковуються заступники, за кожним з яких закріплені конкретні керівні функції. У безпосередньому розпорядженні директора також перебуває його штатний апарат, до якого входять секретаріат, юрисконсульт, референт.

Головний економіст відповідає за планування процесів, фінансово-кредитну діяльність, організацію оплати та матеріального стимулювання праці, розробку економічної стратегії та впровадження прогресивних економічних ідей.

Головний інженер відповідає за технічну підготовку виробничо-господарської діяльності, науково-дослідну роботу та допоміжне виробництво. У такій структурі лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні відділи допомагають у підготовці заходів та планів для управлінських рішень.

Ця структура має свої переваги, але також потребує удосконалення для більш ефективного управління підприємством.

Таким чином, після аналізу загальної організаційної та управлінської структури СК "Агропрогрес" можна зробити висновок, що вона є функціонально-лінійною. Вона має багато переваг, але також має певні недоліки, які потрібно вдосконалювати для більш ефективного управління підприємством.

Кадрова політика спрямована на забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу персоналу

відповідно до потреб організації, вимог законодавства та ринкових умов. Метою є формування високопродуктивного та високопрофесійного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни в середовищі.

Головним завданням кадрової політики є :

- забезпечення достатньої кількості та необхідної якості персоналу в організації вчасно;
- створення умов для виконання прав і обов'язків громадян, які передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання робочого потенціалу;
- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика на підприємстві СК «Агропрогрес» є нерозривною частиною господарської політики підприємства. Рішення, пов'язані з кадровою політикою, приймаються в усіх функціональних підсистемах підприємства, таких як управління науково-технічною діяльністю, управління виробництвом, соціальна політика тощо. Ці рішення мають прямий вплив на функціонування цих підсистем. Зворотно, рішення, прийняті в рамках господарської політики цих підсистем, впливають на кадрову політику підприємства в цілому.

При розробці кадрової політики підприємств аграрного сектору економіки необхідно керуватися такими основними принципами:

- У управлінні персоналом необхідно досягати індивідуальних і організаційних цілей шляхом пошуку компромісів між адміністрацією та працівниками.
- При підборі і розстановці персоналу необхідно враховувати відповідність обсягів завдань, повноважень та відповідальності можливостям людини. Також важливо мати необхідні знання для посади, наявність досвіду та індивідуальні якості для виконання роботи.
- При формуванні і підготовці резерву для керівництва необхідно проводити відбір кандидатів на конкурсній основі, планувати зміну посад по вертикалі і горизонталі, а також підготовку резерву для конкретної посади за індивідуальною програмою.

- При оцінці та атестації персоналу необхідно визначати показники оцінювання, формувати систему показників з метою оцінювання, оцінювати результати діяльності за визначеними критеріями.

- У розвитку персоналу важливо забезпечувати періодичне навчання відповідно до індивідуальної стратегії розвитку співробітника. Керівникам також необхідно мати можливість самостійно впливати на формування методів виконання.

- У мотивації і стимулюванні персоналу важливо враховувати відповідність оплати праці обсягу і складності роботи, поєднання стимулів і санкцій, а також визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання завдань.

Кадрова політика на СК "Агропрогрес" повинна включати такі аспекти: встановлення вимог до кандидатів на посаду (освіта, стать, стаж, рівень спеціальної підготовки тощо); визначення підходу до інвестицій у робочу силу та цілеспрямованої дії на розвиток працівників; створення стабільного колективу (в цілому або окремих його частин); організація підготовки нових працівників та перепідготовки персоналу; підтримка внутріфірмового руху кадрів.

Згідно з проведеним опитуванням робітників СК "Агропрогрес", у таблиці 3.1 наведено найбільш гострі проблеми кадрової політики.

Кадрова політика підприємства СК "Агропрогрес" має забезпечувати розширення можливостей підприємства і відповідати змінюючимся вимогам технології і ринку в найближчому майбутньому.

Для досягнення цього кадрова політика підприємства має відповідати законодавству України, враховувати стратегію розвитку компанії, забезпечувати баланс інтересів працівників і оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для приведення кадрової політики аграрного підприємства у відповідність вимогам сучасності та своєчасної адаптації виробничо-господарської діяльності до ринкових умов та функціонування під час війни

доцільно створити маркетингову службу, яку підпорядкувати заступнику директора по комерційній роботі. Штат такої служби повинен включати 3 спеціалістів – маркетолога з товарного асортименту, маркетолога з дистрибуції продукції, маркетолога з брендингу та Інтернет-маркетингу. Заступник директора по комерційній роботі координує роботу цих фахівців і займається ціновою політикою підприємства.

3.2. Удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики

На жаль, протягом останніх кількох років трудомісткість продукції не враховується і не відображається в річних звітах господарств. Відповідно, відсутні дані про трудомісткість продукції на рівні району та області.

Необхідно відновити показники трудомісткості, які разом з іншими економічними показниками допоможуть детальніше вивчити основні тенденції розвитку сільського господарства в регіонах України. Трудомісткість в сільському господарстві відображає витрати живої праці на виробництво одиниці продукції і залежить від продуктивності праці. Розрахована для кожного виду продукції, трудомісткість є найбільш зрозумілим і порівняним показником затрат праці у часі і просторі, тому може широко використовуватися для порівняння динаміки в аграрних підприємствах будь-якого регіону.

Формула для обчислення сумарної трудомісткості продукції має вигляд:

$$T = \text{Чобл.} \times \text{Кдн.} \times \text{Тзм.}$$

де:

- Т - сумарна трудомісткість продукції, люд.-год;
- Чобл. - облікова чисельність працівників, осіб;
- Кдн. - середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за період;
- Тзм. - середня тривалість робочої зміни, годин.

Таблиця 3.1.- Динаміка витрат на оплату праці та їх питома вага на сільськогосподарських підприємствах Ізмаїльського району Одеської області

Види продукції	2021		2022		2023	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Рослинництво всього, в т.ч.	13772,2	100	15716,9	100	23672,9	100
Зернові і зернобобові	10837,9	78,7	12101,2	77	15611,8	65,9
Соняшник	2002,2	14,5	3107,8	19,8	5904,6	24,9
Інші види	859,9	6,3	507,9	3,2	1714,1	7,3
Тваринництво всього, в т.ч	10465,5	100	11252,3	100	12493,7	100
Привіс свиней	4920,6	47	5647,4	50,2	6521,6	52,2
Інші види	3641 34,8	34,8	3815,2	33,9	4483,9	35,9

Джерело: розраховано на базі [25 с.78]

Конкретні розрахунки сумарної трудомісткості в галузях сільського господарства подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунки річної трудомісткості продукції в господарствах Ізмаїльському району Одеської області.

Вихідні показники	2021	2022	2023
<i>Галузь рослинництва</i>			
Чисельність персоналу, осіб	92	90	71
Відпрацьовано робочих днів зарік	290	290	290
Середня тривалість зміни(годин)	7	7	7
Сумарна трудомісткість продукції рослинництва, тис.людино-годин	4165,6	3824,5	5298,3
<i>Галузь тваринництва</i>			
Чисельність персоналу, осіб	92	90	71
Відпрацьовано робочих днів за рік	290	290	290
Середня тривалість зміни (годин)	7	7	7
Сумарна трудомісткість продукції тваринництва, тис.людино-годин	2346,7	1932,6	2070,6

Розраховано автором

У третьому кроці спочатку беремо отриману розрахункову загальну трудомісткість (людино-годин) в галузі рослинництва за 100%. Потім розподіляємо загальну трудомісткість на обсяги отриманої продукції пропорційно витратам на оплату праці. Наприклад, у 2023 році загальна трудомісткість в галузі рослинництва складала 5 298 300 людино-годин. З усіх витрат 65,9% припадає на зернові та зернобобові культури. Розділивши ці трудові витрати на кількість виробленої продукції, отримаємо трудомісткість 1 ц продукції (3491579,7 людино-годин / 1642518 ц = 2,13 людино-годин). Такі ж

розрахунки були проведені для інших видів рослинницької та тваринницької продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3- Розрахункова трудомісткість продукції в аграрних господарствах Ізмаїльського району Одеської області (2023 р.)

Основні види продукції	Загальний обсяг виробництва продукції, ц	Питома вага витрат на оплату праці, %	Затрати праці, людиногодин	
			усього	на 1 ц продукції
Зернові та зернобобові	1642518	65,9	3491579,7	2,13
Соняшник	408589	24,9	1319276,7	3,23
Цукрові буряки	125135	1,9	100667,7	0,80
Галузь тваринництва				
Привіс свиней	45561	52,2	1080853,2	23,72
Привіс птиці	140	0,2	4141,2	29,58
Молоко	95402	35,9	743345,4	7,79

Розраховано автором

Аналіз розрахункової трудомісткості продукції Ізмаїльського району Одеської області за 2023 рік дозволяє оцінити рівень витрат праці на виробництво різних видів сільськогосподарської продукції та визначити основні тенденції у використанні трудових ресурсів. Найбільший загальний обсяг виробництва припадає на зернові та зернобобові культури, питома вага витрат на оплату праці у цій категорії становить 65,9%, а затрати праці на 1 центнер продукції – 2,13 люд.-год., що свідчить про достатню механізованість процесів та відносно низьку трудомісткість.

Загалом, отримані результати демонструють, що рослинницька продукція має відносно нижчу трудомісткість у порівнянні з тваринництвом, що зумовлено більшою механізацією та автоматизацією виробничих процесів. Оптимізація трудових витрат у сільськогосподарському виробництві Ізмаїльського району Одеської області потребує впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить зменшити навантаження на людські ресурси та підвищити ефективність аграрного виробництва.

З метою зниження трудомісткості сучасного виробництва, на етапі розвитку сільського господарства необхідно поєднувати науково-технічні

досягнення, новітні технології, використовувати фонди робочого часу та зменшувати витрати праці

Виробництво також рекомендує зосередитися на техніці і організаційних факторах, що сприяють підвищенню продуктивності праці робочої сили, зниження трудомісткості виробництва.

Особливу увагу слід звернути на раціоналізацію структури виробництва та оптимізацію посівних площ, впровадження наукової сівозміни, розширення тваринництва, вдосконалення структури виробничого цеху, що дозволяє зменшити сезонність виробництва. виробництво. За оцінками вчених, розширення посівних площ кормових культур приблизно на 4-5 млн га (збільшення частки кормової групи на 30%), а також збільшення поголів'я худоби сприятиме економічному зростанню з загальною вартістю продукції 3,5 млрд. грн. в рік.

Крім того, рекомендується широко використовувати бонуси та нові бонуси.

Форма матеріального заохочення працівників, як показує аналіз у попередньому розділі роботи основною мотивацією до роботи в агробізнесі залишається заробітна плата, а також додаткове матеріальне заохочення.

За передумовами вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності персоналу у СК «Агропрогрес» значно підвищилась ефективність сільськогосподарського виробництва (табл. 3.4).

Прогнозується, що обсяг валової продукції та прибутку на одного працівника та на 100 га сільськогосподарських угідь зростуть. У 2023 році рентабельність виробництва очікується досягти 42,0%. Це досягнення буде результатом зменшення витрат робочого часу (відпрацьований робочий час збільшиться на 11,7%) та збільшення оплати праці. Управління організаційно-економічними явищами в галузі сільського господарства має свої особливості і слід розглядати його поетапно, як систему планування, організації, мотивації та контролю.

Таблиця 3.4 - Організаційно-економічні резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів аграрного підприємства

Види резервів	2023	2028 (прогноз)	
		усього	До 2023р. %
Затрати ресурсів:			
Робочий час, відпрацьований одним працівником, годин	1 802	2013	111,7
Середньооблікова кількість працівників, осіб	71	110	64,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	7 100	15 500	218,3
Фонд оплати праці в розрахунку на одного працюючого, тис.грн.	18,8	27,1	144,1
Економічний ефект:			
Виробництво валової продукції на одного працівника, грн	147 366	220 455	149,5
Виробництво валової продукції на 100 га, тис.грн.	172,2	260,6	151,3
Вартість прибутку на 100 га, тис.грн	51,5	88,0	170,9
Вартість прибутку на одного працівника, тис.грн.	33,3	57,9	173,9
Рентабельність. %	28,1	42,0	-

Розраховано автором

Планування - це процес визначення цілей та завдань підприємства, який включає в себе ключовий показник ефективності використання персоналу - продуктивність праці.

Зарубіжний досвід підтверджує, що планування продуктивності праці є важливою умовою для правильного визначення та досягнення пріоритетних цілей і завдань зростання трудової віддачі персоналу. Ці цілі повинні бути конкретними і досяжними для кожного підприємства в умовах сучасного ринку.

Розробка плану є важливим етапом у створенні програми управління продуктивністю праці в сільському господарстві. Оскільки ця галузь має свої власні особливості, необхідно проводити стратегічне (2-5 років), тактичне (1 рік) і оперативне планування (до 1 року).

Далі потрібно організувати процес управління персоналом, спрямований на використання організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей з підвищення продуктивності праці.

У СК "Агропрогрес" потрібно створити службу (відділ) моніторингу, яка буде відповідати за організаційні аспекти використання персоналу. Також необхідно призначити спеціаліста, який буде виконувати відповідні функції (рис. 3.3).

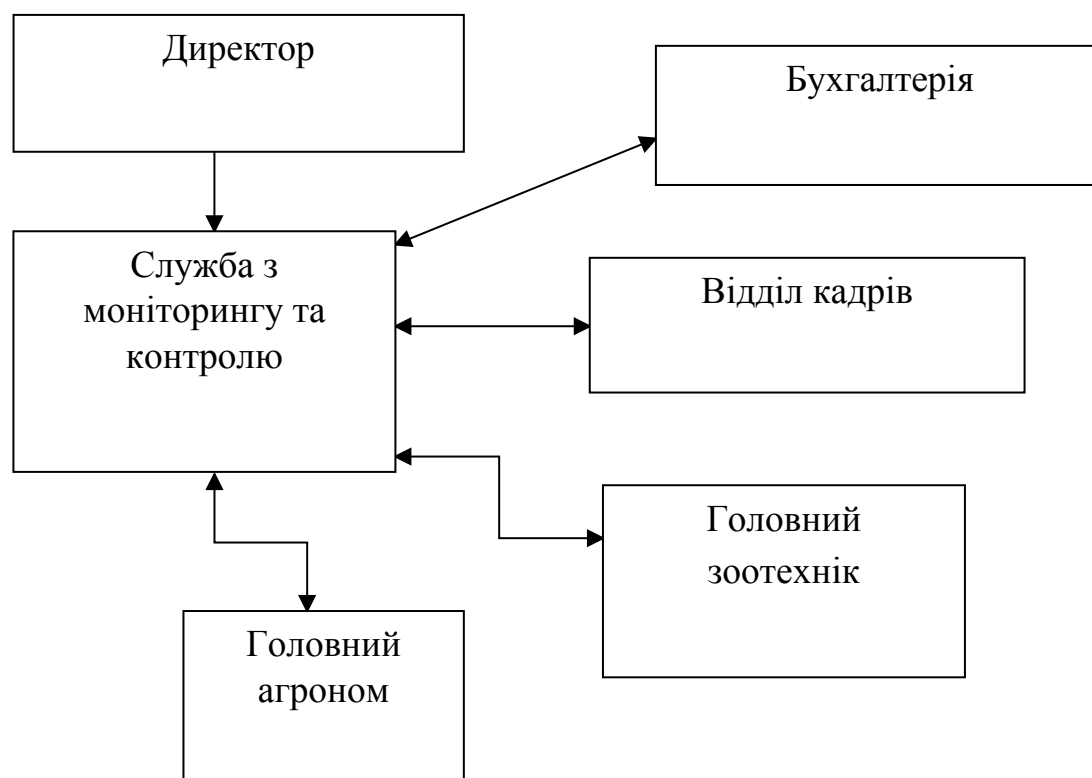


Рисунок 3.3. - Схема взаємодії служби з моніторингу та контролю ефективності використання персоналу із основними підрозділами аграрного підприємства

Побудовано автором

Планується співпраця служби моніторингу та контролю з основними структурними підрозділами: бухгалтерією (для отримання фінансової інформації та звітності, а також контролю), відділом кадрів (для контролю питань, пов'язаних з формуванням, використанням та розвитком персоналу), головним агрономом та зоотехніком (для збору внутрішньовиробничої інформації про ефективність сільськогосподарського виробництва та здійснення контролю).

Служба моніторингу також може підпорядковуватися директору підприємства, звітувати про ефективність виробництва та надавати інформацію для прийняття управлінських рішень.

3.3. Розвиток кадрової політики як чинник нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду

Кадрова політика СК «Агропрогрес» ґрунтується на існуючій економічній основі, якою в умовах ринкової економіки постає товарна продукція. Динаміка її складу та структури наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Склад та структура товарної продукції СК «Агропрогрес» за 2021-2023 рр.

Продукція	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	15864	73,6	18383,9	73,9	28562,3	79,7	20936,7	76,3
-зернові та зернобобові	6631,2	30,8	5670,8	22,8	11857,5	33,1	8053,2	29,4
-соняшник	583,6	2,7	2021,9	8,1	3156,8	8,8	1920,8	7,0
- кукурудза на зерно	4325,9	20,1	2776,1	11,2	2828,6	7,9	3310,2	12,1
-соя	717,7	3,3	793,6	3,2	7025,6	19,6	2845,6	10,4
Продукція тваринництва	5683,7	26,4	6488	26,1	7294,9	20,3	6488,9	23,7
Приріст мяса свиней	553,7	2,6	744,8	3,0	432,5	1,2	577,0	2,1
Молоко	2311,9	10,7	2724,1	11,0	3457,5	9,6	2831,2	10,3
Всього	21547,7	100,0	24871,9	100,0	35857,2	100,0	27425,6	100

Розраховано автором

Таблиця показує, що протягом досліджуваного періоду у СК "Агропрогрес" зросла продукція рослинництва на 5072,7 тис. грн. і продукція тваринництва на 805,1 тис. грн. Середня виручка за три роки від реалізації молока становить 27425,6 тис. грн., що пояснюється зростанням цін та обсягів реалізації. Вирощування бобових та зернових культур також займає важливе

місце, зростання виручки від реалізації на 38,4% за три роки свідчить про поглиблення спеціалізації у цій галузі.

Третє місце у даному підприємстві займає кукурудза та зерно, що є важливим показником.

Розвиток кадрової політики в якості чинника нарощування додаткової вартості в СК «Агропрогрес» в умовах війни та повоєнного періоду ґрунтується на базі формування в складі підприємства крупощеху для переробки зернової сировинної продукції. Виробником такої крупорушки виступає вітчизняний завод, що зменшує залежність від імпорту та митних проблем з поставками із-за кордону. Ціна від 20000 грн. Бренд:УКР-2. Адрес купівлі крупорушки для СК «Агропрогрес» - <https://kruporushka.all.biz/uk/mini-kruposch-dlya-pererobky-zernovyh-g12933168>

Економічна доцільність купівлі і встановлення крупорушки в підприємстві СК «Агропрогрес» та методика розрахунків витрат та доходів приведена в таблиці 3.5.1.

Початкові інвестиції

1.1. Вартість крупорушки: 20000,00 грн .

1.2. Встановлення та налаштування обладнання: 3000,00 грн.

1.3. Інші витрати (дозволи, навчання персоналу тощо): 5000,00 грн .

У сучасному світі особливо важливою є проблема створення кадрового потенціалу, який забезпечить ефективне управління підприємством і підвищення його конкурентоспроможності. Загальні початкові інвестиції: 28000,00грн. В цеху крупорушки працевлаштовано 2 працівника, а за потреби залучається 3-я особа, кожна з місячною зарплатою 10 тис. грн.

Таблиця 3.6 - Розрахунки витрат та доходів від купівлі та експлуатації крупорушки, грн.

Витрати, грн	Місяць												Рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Купівля крупорушки	20000	.											20000
Налаштування	3000												3000
Узгодження	5000												5000
Електроенергія	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Обслуговування	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Заробітна плата	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Кап ремонт	120000												120000
Інші витрати	2600						2600					2600	7800
Ціна пшениці, грн/т.	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	7 656	91 872
Всього	181756	31156	31156	31156	31156	31156	33756	31156	31156	31156	31156	33756	529672
Накопичення витрат	181756	212912	244068	275224	306380	337536	371292	402448	433604	464760	495916	529672	529672
Переробка, тонн	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Ціна крупи, грн. за 1 тонну	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	11960	143520
Всього дохід	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	179400	2152800
Прибуток	-2356	148244	148244	148244	148244	148244	145644	148244	148244	148244	148244	145644	1623128
Накопичення прибутку	-2356	145888	294132	442376	590620	738864	884508	1032752	1180996	1329240	1477484	1623128	1623128

Розраховано автором

Наведені розрахунки показують, що крупорушка окуповується на 3 місяць експлуатації. Рентабельність витрат складає 306,4 %; рентабельність торгівлі пшеничними крупами – 75,4 %.

Це свідчить про економічну доцільність цього інвестиційного проекту, з дуже маленьким терміном окупності.

Позитивні соціально-економічні аспекти залишаються актуальними:

Зайнятість населення: Створення 2-3 нових робочих місць.

Розвиток бренду: Зміцнення позицій СК «Агропрогрес».

Економічний розвиток регіону: Зростання економічної активності та податкових надходжень.

Додаткові рекомендації: посилення маркетингових зусиль для підвищення впізнаваності підприємства та залучення нових клієнтів та оптимізація витрат, як постійний аналіз та оптимізація витрат для збереження високої рентабельності. Таким чином, інвестиція в купівлю і встановлення крупорушки є економічно виправданою, забезпечуючи додаткові робочі місця та покращення соціально-економічного клімату в регіоні.

Для вирішення проблеми формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки необхідно розробити чітку кадрову політику на рівні підприємства та держави.

Формування кадрової політики значно впливає стан ринку праці в конкретному регіоні, а також державна політика щодо формування кадрового потенціалу в сільськогосподарському секторі та соціальна концепція підприємства.

Завдання служби кадрового менеджменту включають моніторинг кадрової ситуації в регіоні, проведення діагностичної оцінки професійних якостей управлінських і робітничих кадрів, координацію співпраці між сільськогосподарськими підприємствами та службою зайнятості, розробку програм підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням потреб підприємств, надання інформаційної й консультативної підтримки в організації семінарів, зустрічей за «круглим столом», Днів поля, тренінгів, ініціювання розробки

програм формування безперервної системи аграрної освіти, що охоплює весь цикл управління трудовими ресурсами (Рис.3.4).

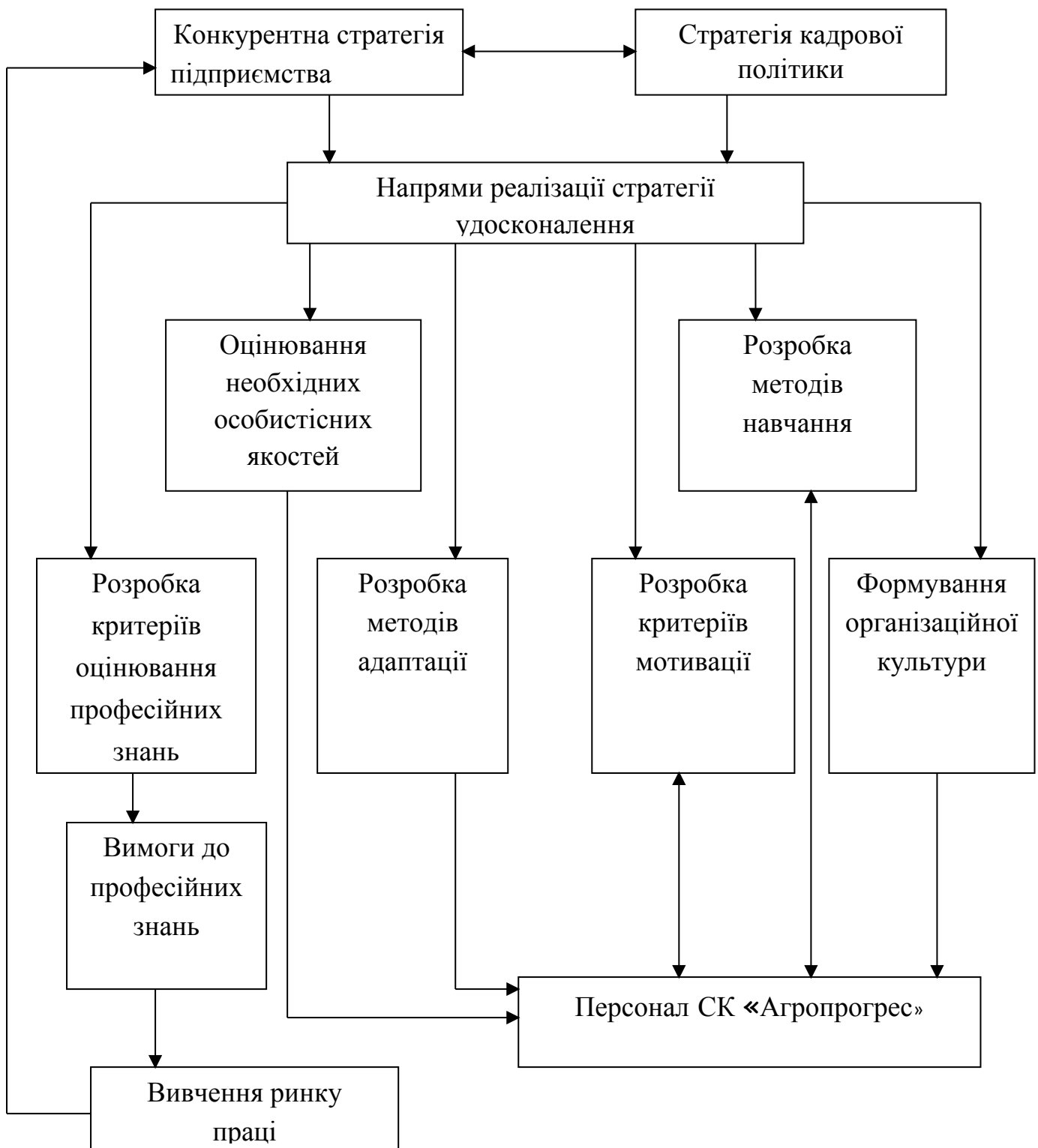


Рисунок 3.4. - Модель стратегії кадрової політики СК «Агропрогрес»

Побудовано автором

Модель взаємозв'язку конкурентної стратегії СК "Агропрогрес" з кадровою політикою досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямків розвитку персоналу.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, кадровий менеджмент повинен забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку.

Тому, для ефективної взаємодії з СК "Агропрогрес", необхідно стабілізувати склад найманих працівників підприємства. З урахуванням того, що науково-технічний прогрес постійно призводить до втрати актуальності знань працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення цієї проблеми: звільнення існуючого персоналу, який не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового персоналу, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку, або безперервне підвищення кваліфікації і навчання працівників.

Кадрова політика має сприяти розвитку можливостей підприємства СК «Агропрогрес» для адаптації до змін у технологіях і ринкових умовах у найближчому майбутньому.

Важливі аспекти кадрової політики включають взаємодію зі стратегією, орієнтацію на довгострокове планування, визначення ролі персоналу, а також взаємозв'язок функцій і процедур у сфері управління персоналом.

Кадрова політика є важливою складовою управлінської та виробничої діяльності підприємства, спрямованою на створення єдиної, відповідальної, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та існуючої практики щодо кадрової політики в управлінні СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області в умовах війни та повоєнного періоду дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що кадрова політика являє собою систему заходів з персоналом підприємства щодо виробничого, фінансово-економічного, науково-технічного та маркетингового розвитку, цілісну єдність якого забезпечує соціальна-економічна стратегія, компетентний персонал, командна організаційна культура, сучасні управлінські стандарти, адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, дійовий механізм моніторингу та оцінки ефективності як індивідуально кожного працівника, так і колективу в цілому. Особливої ваги кадрова політика в управлінні сільськогосподарськими підприємствами набуває в умовах широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України, внаслідок якої суб'єкти господарювання аграрного сектору втрачають особовий склад через масштабні переміщення населення в тому числі за межі країни, мобілізацію чоловіків працездатного віку на захист країни, виведення із господарського обороту значних площ земель сільськогосподарського призначення в зв'язку з веденням на них бойових дій, будівництвом оборонних інфраструктурних споруд, наявністю загроз для життя і здоров'я людей у вигляді вибухонебезпечних предметів таких як міни, артилерійські снаряди, бомби, ракети тощо.

2. Виявлено, що види кадрової політики конкретних сільськогосподарських підприємств визначаються їх стратегічними цілями, потребами і особливостями виробничо-господарської діяльності. Кадрову політику підприємств за видами характеризують: стабільність, що передбачає збереження та заохочення розвитку кваліфікованих та досвідчених працівників; адаптивність, що передбачає швидке пристосування підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок управління персоналом;

мотивування, що заохочує працівників на високопродуктивну працю; креативність, що спрямовує персонал на творчий підхід та використання інновацій при вирішенні виробничих та маркетингових проблем; соціальна відповідальність, що передбачає свідоме й добросовісне виконання працівниками підприємства соціальних норм, узгодження інтересів працівника, колективу, громади, суспільства та природного довкілля. В умовах війни та повоєнний період кадрову політику сільськогосподарських підприємств визначають такі особливості, як: втрати робочої сили через призов до військової служби чоловіків мобілізаційного віку, що слугує чинником зниження обсягів виробництва та продуктивності праці; модернізація виробничих та ринково-господарських процесів в зв'язку зі зменшенням чисельності працівників, що орієнтує персонал на використання інформаційних систем та технологій, автоматизацію та механізацію трудових процесів; мобілізація резервів, що вимагає освоєння працівниками нових компетенцій, їх навчання, переучування та підвищення кваліфікації; підвищення потреб у аграрної продовольчої продукції для забезпечення продовольчої безпеки та нарощування експортного потенціалу країни.

3. Кадрова політика сільськогосподарського підприємства оцінюється за системою якісних та кількісних показників, до числа основних з яких слід віднести: економічна ефективність функціонування суб'єкта господарювання, що забезпечує цілісність господарського комплексу та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та світовому ринках, гарантує ведення розширеного відтворення як в умовах війни, так і в післявоєнний відновлювальний періоди; компетентний персонал та своєчасно заповнений штат працівників згідно соціально-економічних цілей програмно-цільового розвитку; перспективи кар'єрного зростання персоналу; прогресивна система мотивації високопродуктивної праці кадрів управління та стимулювання інноваційної моделі виробничо-господарської діяльності; розвиток лідерських якостей провідних фахівців та менеджерів, заохочення

креативності в роботі спеціалістів; дотримання нормативно-правових положень та відповідних стандартів наукової організації праці.

4. Встановлено, що сільськогосподарський виробничий кооператив «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області має загалом сприятливі макроекономічні передумови для формування високоефективної кадрової політики. Цьому сприяють компетентний персонал, стабільність площі сільськогосподарських земель, актуальна спеціалізація виробництва, висока якість товарної продукції, сталі канали ринків збуту продукції, високий рівень розвитку шляхового сполучення та транспортного забезпечення. Перспективним для кооперативу є: диверсифікація виробничо-господарської діяльності; використання новітніх технологій, в тому числі інформаційних; нарощування товарного асортименту, розширення збутової мережі, зниження операційних витрат, відкриття нових виробництв зі збільшенням доданої вартості, набуття фахівцями компетенцій, що здатні підвищити результативність їх праці. Разом з тим, господарству загрожує - довготривале продовження війни, посилення впливу погодних аномалій, економічний спад внаслідок ведення бойових дій на території країни, підвищення цін на сільськогосподарську техніку та паливно-мастильні матеріали, обмежувальна політика органів державної влади та місцевого самоврядування, посилення конкуренції, скорочення трудових ресурсів, руйнування виробничої, енергетичної та соціально-побутової інфраструктури внаслідок обстрілів з боку агресивних військ Російської Федерації.

5. Встановлено, що у 2023 році загальна земельна площа сільськогосподарських угідь СК «Агропрогрес» Ізмаїльського району Одеської області складала 1451 га, що повністю співпадає з ріллею та посівними площами. Середньорічна чисельність працівників нараховує 71 особу. При цьому протягом останніх 3 років чисельність працівників скоротилася на 21 особу (15,7%). Це вказує на наявність глибокої демографічної кризи в підприємстві та необхідність термінових соціально-економічних заходів для подолання його кадрових втрат. Вартість основних засобів складає 14461 тис.

грн., з яких 11852 тис. грн. приходить на машини та обладнання. Масштабне зростання вартості основних засобів (понад 10 млн. грн.), особливо в його активній складовій (переважно машини та обладнання), свідчить про намагання менеджменту реагувати на кадрові втрати кооперативу за рахунок механізації виробництва сільськогосподарської продукції.

6. Розраховано, що у 2023 р. в СК «Агропрогрес» вартість доходу від реалізації продукції становить 40873 тис. грн., що на 32,4% більше базового року. Господарство при цьому отримало 5699 тис. грн. прибутку. Зростання матеріальних витрат (на 8022 тис. грн), спричинено ростом цін на паливно-мастильні матеріали, сільськогосподарську техніку, будівельні матеріали, заробітну плату працівників. Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності СК "Агропрогрес" та поліпшення його кадрової політики передбачає: підвищення ефективності використання основних засобів та зниження питомих непрямих витрат у собівартості продукції; збільшення інтенсивності використання оборотних активів підприємства для зниження питомої ваги позикових коштів у їх загальній сумі; зменшення матеріальної і трудової складових операційних витрат шляхом впровадження системи економічно обґрунтованих норм і нормативів, а також організація постійного контролю за їх дотриманням; розширення обсягів та ринків збуту продукції (товарів) для подальшого збільшення обсягів реалізації; підвищити результативність управління досліджуваного підприємства за рахунок раціоналізації організаційної структури управління, удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики та нарощування доданої вартості за рахунок переробки зернової та бобової сировинної продукції на крупи з їх подальшим рухом до продажу кінцевим споживачам.

7. В СК «Агропрогрес» наразі функціонує цехова, триступенева, лінійно-функціональна організаційна структура управління, що ґрунтується на галузевих принципах організації праці управлінських кадрів. Переваги такої побудови полягають в підпорядкуванні головним спеціалістам – агроному і зоотехніку відповідних галузевих підрозділів – керівників рослинницьких

бригад і тваринницьких ферм на лінійних засадах. За такої організації роботи структурних підрозділів особливої ваги набуває потреба в управлінських кадрах, які в змозі здійснювати міжгалузеву координацію як економічними, так і адміністративно-організаційними засобами.

Для приведення кадрової політики кооперативу у відповідність вимогам сучасності та своєчасної адаптації виробничо-господарської діяльності до ринкових умов та функціонування під час війни доцільно створити маркетингову службу, яку підпорядкувати заступнику директора по комерційній роботі. Штат такої служби повинен включати 3 спеціалістів – маркетолога з товарного асортименту, маркетолога з дистрибуції продукції, маркетолога з брендингу та Інтернет-маркетингу. Заступник директора по комерційній роботі координує роботу цих фахівців і займається ціновою політикою підприємства.

8. Удосконалення мотиваційного механізму в системі кадрової політики СК «Агропрогрес» передбачає включення стимулюючого механізму заохочення стосовно досягнення планових показників виробничого, господарського, ринкового характеру, зокрема щодо обсягів реалізації продукції; оцінювання результатів діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів та працівників; врахування кваліфікації працівників (за розрядом роботи, категорією тощо) при оплаті праці; застосування індивідуального підходу в залежності від посади (керівник, заступник керівника, підлеглий); використання нематеріальних механізмів мотивації (спеціальні нагороди, дипломи, подяки, записи подяк до трудової книжки, кар'єрне зростання тощо).

9. Обґрунтована важливість розвитку кадрової політики як чинника нарощування додаткової вартості підприємства в умовах війни та повоєнного періоду. Для цього пропонується створення в складі підприємства структурного підрозділу для переробки зернової сировинної продукції на базі механізованої крупорушки. Виробником такої крупорушки виступає вітчизняний завод, що зменшує залежність від імпорту та митних проблем з поставками із-за кордону. Ціна від 20000 грн. Бренд: УКР-2. Розрахунки показують, що вартість

крупорушки окупиться на 3 місяць її експлуатації. Рентабельність витрат складає 306,4 %; рентабельність торгівлі пшеничними крупами – 75,4 %. Позитивний соціально-економічний аспект полягає в створенні 2 нових робочих місць. Подальший позитивний розвиток отримує бренд СК «Агропрогрес» за рахунок продажу високоякісних пшеничних круп через систему Інтернет-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. 20 с
2. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
3. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328
4. Алексеев В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/ Alekseenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf) (дата звернення: 21.12.2023)
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: [учеб.] К.: Маркет ДС, 2011. 176 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
7. 5. Білоусова Н. Зроблено в Україні, але не для українців URL: [http://www. day. kiev. ua/278640/](http://www.day.kiev.ua/278640/) (дата звернення: 12.12.2023)
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. К. : ЦУЛ, 2006. 504 с.
9. 2. Гаєцька-Колотило Я.З., Ільків Н.В. Аграрне право України: Навч.посібник. Львівський держ. ун-т внутрішніх справ. К.: "Істина", 2008. 184 с.
10. Державний комітет статистики України URL: [http://www. ukrstat. gov.](http://www.ukrstat.gov) (дата звернення: 21.12.2023)
11. Закон України “Про сільськогосподарську кооперацію” від 17.07.1997 № 469/97-ВР

12. Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: [Монографія] / За ред. проф. Г.Є. Мазнева. Харків : Вид-во «Майдан», 2014. 592 с.
13. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак. *Наукові праці ДонТУ*. 2005. Випуск 97. С. 94–100.
14. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2009. 351 с.
15. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. А. Г. Семенов, А.І. Шарко. *Вісник економічної науки України*. 2010.
16. Соколик М. Оплата праці в доходах і витратах населення України. *Україна: аспекти праці*. 2011 -№1. с.19-23.
17. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика. Частина 1. за ред. Долішнього М.І., Злупка С.М. К.: Наукова думка, 2010.
18. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка & держава*. 2008-№5 с.9-96
19. Бандурка О. М., Савченко В. А. Управління персоналом. Київ : Либідь, 2012. 528 с.
20. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. К. : КНЕУ, 2010. 316 с.
21. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Видавничий центр «Академія», 2011. 488 с.
22. Чернівська Л.М. Розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу в менеджменті. *Україна: аспекти праці*. 2012. №8. с.37-40.
23. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. №2. С.11-27
24. Шевченко О. О. дослідження проблем формування кадрового потенціалу промислового підприємства. О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко.

Вісник київського національного університету технології та дизайну (КНУТД): збірник наукових праць. 2009. № 1. с. 137–140

25. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації . К. : Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1996. – 298 с

26. Юрій Т. П. Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК.* 2012. № 4. С. 119

27. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. №7.

28. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.

29. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).К.І.Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.

30. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття .І. М. Польшина . *Управління розвитком*, 2014. № 9. С. 150–151.

31. Прохоровська С.А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : *Економічна думка*, 2018. С. 86–90.

32. Ревуцький Л. Д. До питання про результативність використання людського капіталу підприємств і методи його визначення. Л. Д. Ревуцький. Аудит і фінансовий аналіз. Фінансовий аудит. 2010. № 2.
URL: http://auditfin.com/fin/2010/2/10_08/10_08%20.pdf (дата звернення: 03.10.2023).

33. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі,*

публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква: Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.

34. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку. Харків, 2005. 296 с

35. Санто Б. Сила інноваційного саморозвитку . Харків, 2004. С. 5 -15.

36. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом . О.В. Сардак.*Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.*2014. № 1(19).С. 226– 235.

37. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань.*Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2014. Вип. 150. С. 278-283.

38. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва .*2017.Вип. 81(2). С. 342–348.

39. Тимошенко К. В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві.К. В. Тимошенко. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей.* Харків: УкрДУЗТ, 2013. Випуск №44. С. 192-197.

40. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.О. А. Ткаченко. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

41. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання .Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко .*Формування ринкових відносин в Україні,* 2017. № 2.С. 98–101

42. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 2. С. 44–50.

43. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент.: Київ, 2005. 448 с.
44. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Львів, 2006. 39 с.
45. Феськова Т.Ю. Інтелектуальний капітал: поняття та основні форми прояву. Бізнес, менеджмент, право. URL: http://bmpravo./show_stat.php?stat=564 (дата звернення 15.10.2023).
46. Фішер С. Економіка. С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі..С 130-145.
47. Фітц-енц, Я. Рентабельність інвестицій в персонал. Вимір економічної цінності персоналу экономической ценности персонал. К: Вершина, 2006. 320 с.
48. Харитоненко С.В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації.С.В. Харитоненко.*Україна і світ: діалог мов та культур*: матеріали Міжнародної студентської науково– практичної конференції, 11 – 13 квітня 2018 року.К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635–637.
49. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом.С.В. Харитоненко, Н.І. Решетник. *Науково–практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 . № 4(15). С.225–228
50. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Г. А. Чернилова .*Фундаментальні дослідження*. 2016.№ 3.С. 217–223.
51. Чорна О.А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств [Текст]: Автореф.дис.канд. екон. наук: 08.00.04 .О.А. Чорна; ІЕП НАН України. Донецьк, 2013.23 с.
52. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Харків, 2017. С. 14.
53. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ*, 2018. No 20. С. 139-143.

54. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації . В. В. Швед , *Вісник ХНУ*. 2017. № 5.Т.1. С. 63–67
55. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. Сер. : Економічна теорія та право. 2014. No 2.С. 108-117.
56. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. –N.Y., 1964.
57. Betz, F. Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research. Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1987. 28 p.
58. Dodgson, M. Effective Innovation Policy: A New Approach. Boston: International Thomson Business Press, 1996. 2 p.
59. Drucker, Peter F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: *Harper and Row Publishers*, 1985. 14 p.
60. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, *Economic Commission for Europe*. 2016. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs.HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (дата звернення 11.10.2023)
61. Grishnova O., Mishchuk H. (2015). Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment. O. Grishnova, H. Mishchuk . *Journal of International Studies*, Vol. 8, No 1, pp. 67– 80.
62. Leonard J.A. An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector . J.A. Leonard, C. Waldman . *Business Economics*. 2017. Vol. 42. № 4. P. 33–45.
63. Nickolas S. What is the relationship between human capital and economic growth. *Macroeconomics*. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/what-relationship-between-human-capital-and-economic-growth.asp> (дата звернення 5.10.2023).

64. Introducing the EBRD Knowledge Economy Index, European Bank for Reconstruction and Development, 2020.
65. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968, vol. 6.
66. Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y., London, 1971, p. 26-28;
67. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971 c.302-305.