

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра Управління персоналом і економіка праці**  
*(найменування кафедри)*

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., с.н.с **Познанська І.В.**

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*  
“    ”    \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
*(шифр та найменування спеціальності)*

за освітньою програмою **«Економіка і управління в HR-індустрії»**  
*(назва освітньої програми)*

на тему: **«Вдосконалення кадрової політики підприємства  
агропромислового сектору  
(на прикладі ПП «АГРО-СОЯ»)»**

**Виконавець:**  
студент 43 групи факультету ФЕУП  
**Гаджиєв Омар Неман Огли**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**  
к.е.н., старший викладач  
(науковий ступінь, вчене звання)  
**Новицький М.В.**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2024**

## **АНОТАЦІЯ**

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                       | <b>4</b>  |
| <br><b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ<br/>КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>           |           |
| 1.1. Сутність кадрової політики підприємства, її принципи та цілі.....                                  | 7         |
| 1.2. Формування кадрової політики підприємства, її інструменти та види..                                | 14        |
| 1.3. Особливості кадрової політики підприємства на різних стадіях<br>життєдіяльності підприємства ..... | 21        |
| <br><b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА<br/>ПП «АГРО-СОЯ»</b>                       |           |
| 2.1. Характеристика й аналіз основних економічних показників діяльності<br>ПП «АГРО-СОЯ».....           | 26        |
| 2.2. Аналіз кадрового складу персоналу підприємства.....                                                | 39        |
| 2.3. Оцінка стану кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ».....                                               | 48        |
| <br><b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ<br/>ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ</b>       |           |
| 3.1. Впровадження сучасних методів щодо вдосконалення кадрової політики<br>на ПП «АГРО-СОЯ».....        | 54        |
| 3.2. Рекомендації щодо поліпшення стану кадрової політики на ПП «АГРО-<br>СОЯ» в сучасних умовах.....   | 63        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                    | <b>67</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                  | <b>72</b> |

## ВСТУП

Кадрова політика є інструментом реалізації цілей та завдань у галузі управління персоналом підприємства. Робота департаменту управління персоналом, управління кадрами будується на основі принципів та методів, що визначають стратегію поведінки підприємства щодо своїх співробітників.

Головне завдання кадрової політики – це діяльність, спрямована на формування злагодженого, згуртованого колективу, робота якого спрямована на реалізацію спільних цілей підприємства та особистими інтересами працівників.

Сьогодні в Україні, в процесі діяльності підприємства перебувають у складних ситуаціях, які вимагають від керівництва підприємств неформального підходу до вирішення кадрових питань – необхідно не просто сформувати колектив односторонців, а й забезпечити своєчасну кадрову заміну в найкоротші терміни у кваліфікаційних та статеві-вікових характеристиках. У деяких видах діяльності це складне завдання, особливо там, де праця працівників має чіткий гендерний пріоритет.

Сьогодні кадрова політика має бути спрямована на підтримку соціально-економічного балансу на рівні підприємства, де головне кадрове завдання – це забезпечення виробничого процесу кваліфікованими кадрами та забезпечення цих кадрів – гідною заробітною платою.

*Актуальність формування кадрової політики* на підприємстві полягає в її реалізації в діяльності підприємства, прийняття її трудовим колективом – це головний інструмент досягнення економічного ефекту від використання персоналу підприємства. Саме за допомогою кадрової політики налагоджується зв'язок між усіма елементами виробничого процесу, тому що ключовим елементом у ньому є робоча сила – працівник, кадри, персонал підприємства.

Питання управління персоналом підприємства, формування кадрової політики, її завдань та цілей, принципів, видів, дослідження форм та методів її вдосконалення розглядали такі вчені як Колот А.М., Данюк В.М., Кібанов О.Я., Нікіфоренко В.Г., Шубалий О.М., Крушельницька О.В., Мельнічук Д.П., Балабанова Л.В., Шевченко В.С., Безпалько О.В., Бергер О.Д., Демидова Ф., Корбут О.О., Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В., Сардак О.Д., Костюк І.В., а також ряд зарубіжних учених Макс Г. Базерман, Кеттела Р., Джон Коттер та інші.

*Мета роботи* полягає у дослідженні, аналізі та оцінці стану кадрової політики підприємства та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

*Завдання*, що були виконані для досягнення мети дипломної роботи такі:

- Вивчити теоретичні основи процесу формування кадрової політики підприємства, її принципи, завдання, цілі, види та особливості;
- Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- Проаналізувати кадровий склад персоналу підприємства;
- Провести оцінку стану кадрової політики підприємства та виявити її недоліки;
- Розробити, обґрунтувати та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємства;
- Проаналізувати сучасні методи щодо вдосконалення кадрової політики та запропонувати їх впровадження;
- Надати обґрунтовані розрахунки економічного та соціального ефекту від впровадження пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування кадрової політики на підприємстві ПП «АГРО-СОЯ».

*Предметом дослідження* є напрями формування кадрової політики підприємства ПП «АГРО-СОЯ».

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом організації, формування кадрової політики. У роботі були використані економіко-статистичні та порівняльні методи аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, періодична література, інформаційна статистична база підприємства.

Дипломна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел-посилань 33 пункти, 20 таблиці, 4 рисунка.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність кадрової політики підприємства, її принципи та цілі

Сучасне підприємство вимагає сучасного персоналу, сучасних кадрів, оскільки за умов конкуренції перемогу здобуває той, хто зможе розкрити та використовувати інтелектуальний потенціал працівників. Завдання сучасного роботодавця сформувати індивідуальний підхід до кожного працівника у досягненні колективних цілей. Адже підприємство – це колектив, і успіхи одного працівника залежить від роботи всього колективу, чи навпаки. Сучасний підхід до управління персоналом організації вимагає від роботодавця не просто збору та аналізу інформації про персонал, а побудови такої системи управління персоналом, при якій було б враховано всі потреби працівників – від реалізації на робочому місці, винагороді, системи заохочення до індивідуальної оцінки вкладу кожного працівника.

Можливості підприємства – це можливості його персоналу, а саме знання, навички, кваліфікаційний рівень, набір компетенцій, здатності до комунікації, бажання підвищити та розширити свій професійний рівень, здатність та бажання вирішувати складні завдання, всі ці можливості реалізуються у процесі взаємодії працівників з роботодавцем, та іншими працівниками. Виникає необхідність регламентувати цю взаємодію із двох сторін – з боку роботодавця, і з боку працівника. Тому роботодавці спільно з HR-менеджерами розробляють Кадрову політику підприємства.

У сучасній економічній літературі автори розглядають кадрову політику з різних точок зору, у вузькому та широкому значенні. Так, Грицай А.М. розглядає суть кадрової політики у широкому значенні слова як політику формування державного підходу до управління персоналом, а саме частина

кадрової політики підприємства формується на основі державного управління, правового рівня, наприклад у галузі регламентації тривалості робочих годин, відпочинку, видів відпусток і т.п. У «вузькому» значенні слова – суть кадрової політики полягає у роботі безпосередньо менеджменту підприємства, у роботі роботодавця з колективом працівників, і кожним працівником окремо [1].

Так автори розглядають суть кадрової політики та дають їй такі визначення, наведено таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

| Суть поняття «кадрова політика»                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автор                                                | Думки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ф. Демидова                                          | Кадрова політика – це цілеспрямована робота в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку                                                                                                                   |
| О.В. Крушельницька і Д.П. Мельнічук                  | Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання                                                                                                                                                                                           |
| Є.В. Маслов                                          | Кадрова політика, як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізується кадровою службою підприємства»                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Г.А. Смоквіна, А.В. Григор'єва                       | Кадрова політика вважається ядром загального процесу управління персоналом який містить політику, занятості, виробничих процесів та оплати праці.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Л.В. Балабанова О.В. Сардак                          | Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками, вищим менеджментом та кадровою службою                                                                                    |
| О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко та інші. | Кадрова політика – складне багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо.<br>Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища. |

Джерело: таблиця створена автором та [1;2;3;4;5;6]



Так, на нашу думку, автори досить різнобічно охарактеризували суть поняття «кадрова політика».

В результаті проведеного аналізу авторів про сутність кадрової політики, на наш погляд, *Кадрова політика* є таким організаційним механізмом, за допомогою якого досягається взаємовигідна співпраця між роботодавцем і працівником, при якому забезпечуються правові гарантії сторін (гарантії оплати праці, регламент годин роботи та відпочинку, відпусток, відрядження, підвищення кваліфікації, наставництво та стажування тощо).

Кадрова політика один із найважливіших інструментів управління персоналом підприємства. Вона походить із кадрової стратегії, якщо така розроблена на підприємстві, або, принаймні, із планів стратегічного розвитку підприємства.

Як ми вже зазначали раніше, формування кадрової політики будь-якого підприємства відбувається на основі принципів, на які впливає політика держави в галузі трудового права та охорони праці. Так великий вплив має політика чинного Уряду, діяльність профспілкових організацій у галузі, практика укладання колективних договорів, вирішення трудових спорів, участь держави у міжнародних угодах та їх ратифікація.

Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики, в яких проявляється кадрова функція в управлінні персоналом, наприклад:

1. Принцип взаємної відповідальності. На всіх учасників трудового договору покладається відповідальність – і на працівників, і на роботодавців, яка поширюється на все поле побудови, організації та виконання трудових процесів. Взаємна відповідальність всіх учасників підприємства є гарантією досягнення найкращого результату діяльності.

2. Принцип збереження здоров'я. Фізичне та психічне здоров'я працівників має бути гарантовано відповідними стандартами умовам праці та відпочинку, періоди відновлення працівників повинні відповідати їх навантаженню, дотримання всіх правил техніки безпеки та пожежно-будівельних норм – має бути створено позитивне робоче місце.

3. Принцип справедливості. Полягає у дотриманні балансу інтересів роботодавця та працівників – відповідності прав та обов'язків, праці та винагороди, рівного доступу та обмежень.

4. Принцип рівності. Необхідно створити рівні можливості для реалізації потенціалу працівників, забезпечити рівний доступ до інформації та ресурсів підприємства, гарантувати рівне дотримання прав усіх категорій персоналу та роботодавців, уникати будь-якої гендерної нерівності.

5. Принцип розвитку та участі. Кожен працівник стає учасником планової діяльності підприємства, незалежно від посади та виконуваної ним функції - залучає до себе всіх, кого він безпосередньо торкається в рамках виробничої діяльності. Програма розвитку персоналу має бути інформаційно заявлена та доступна для кожного працівника, який хоче рухатися кар'єрними сходами.

6. Принцип прозорості та послідовності. Етична поведінка. Адміністрація підприємства будує «прозорі» трудові відносини з працівниками, всі чітко поінформовані про очікування як працівників, так і керівників, чим забезпечується чітка послідовність трудових відносин [10].

На будь-якому підприємстві адміністративна команда створює свою власну кадрову політику, з урахуванням трудового законодавства та профспілкової угоди, якщо така є. На великих підприємствах адміністративна команда представлена відділом або департаментом з управління персоналом або посадовою позицією HR-менеджера. На дрібних підприємствах – цими питаннями побудови кадрової політики займається, зазвичай, директор,

бухгалтер і головний менеджер. У результаті їхньої роботи з'являється документ, наприклад, під такою назвою «Положення про Кадрову політику».

Усі працівники підприємства мають бути проінформовані про те, яка кадрова політика діє на підприємстві, а також про зміни, що вносяться. Це робиться громадським методом - документ «Положення про кадрової роботи» вивішується на дошці оголошень, щоб усі працівники могли з ним ознайомитися, або випускаються брошури [5].

На нашу думку, основні елементи створення кадрової політики такі:

1. Підбор кадрів та умови найму
2. Навчання, просування та кар'єрне зростання
3. Безпека виробничого середовища та умови праці
4. Оплата та мотивація праці
5. Прозорість і доступність кадрових процедур
6. Кадровий резерв
7. Соціально-трудова відношення та вирішення трудових спорів [7].

Таким чином, на нашу думку, вся суть кадрової політики на підприємстві зводиться до документа «Положення про кадрову політику», яке складається з таких розділів як (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Основні розділи «Положення про кадрову політику» на підприємстві

| Розділ                                           | Сутність                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пошук, підбір, прийом та розстановка персоналу   | Забезпечення ефективному використанню можливостей та потенціалу робітників                                                                      |
| Планування та розвиток персоналу                 | Оцінка навичок та створення необхідних підприємству компетенцій робітника<br>Створення плану індивідуального розвитку<br>План створення кар'єри |
| Програми навчання                                | Підвищення професійного рівня персоналу                                                                                                         |
| Режим праці та відпочинку                        | Годинник роботи Понаднормові часи праці                                                                                                         |
| Умови зайнятості                                 | Безпечні та легальні умови праці<br>Забезпечення техніки безпеки                                                                                |
| Політика оплати праці, мотивація та стимулювання | Формування програм лояльності персоналу                                                                                                         |

|                           |                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------|
| Вирішення трудових спорів | Участь профспілки у колективних переговорах |
|---------------------------|---------------------------------------------|

*Джерело: створено автором та [3;4]*

Кадрова політика на підприємстві є інструментом вирішення багатьох завдань, є певним документом або інструкцією, який містить перелік певних дій, спрямованих на вирішення питань управління персоналом підприємства.

«Кадрова політика реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій та процедур, а також Посадових інструкцій та Положень про департаменти та відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середнього та вищого ланка, фахівців та робочого складу.

Головним ресурсом приведення в життя кадрової політики є адміністративні повноваження керівників структурних підрозділів компанії, якими керуються у відносинах із безпосередніми підлеглими. Лінійні менеджери здійснюють дотримання та виконання стандартів, що регламентуються відповідними документами» [5].

Головні економічні цілі будь-якого підприємства, такі як збільшення доходів, зниження виробничих витрат, збільшення акціонерної вартості активів та інші безпосередньо пов'язані з цілями кадрової політики. Адже саме за допомогою такого інструменту, як кадрова політика, в тому числі й реалізуються економічні цілі підприємства. Тому цілі кадрової політики можуть бути економічні та соціальні, на які впливає зовнішнє та внутрішнє середовище – стан ринків товарів, послуг, робочої сили, законодавчі норми та побудова оплати праці, оподаткування доходів та фондів оплати праці, умови становлення, підйому або кризи ринкового середовища.

Так у таблиці 1.3 розглянемо деякі варіанти цілей кадрової політики у ринковій, кризовій та військовій економіці.

Також необхідно зазначити, що крім економічних та соціальних цілей кадрової політики, існують ще цілі – це цілі самого працівника. Важливо, щоб кадрова політика підприємства була побудована таким чином, щоб ці

цілі мали спільний вектор розвитку - цілі працівника та підприємства перепліталися, мали спільний інтерес і були досягнуті.

Таблиця 1.3

## Цілі кадрової політики у ринковій, кризовій та військовій економіці

| Цілі кадрової політики | Ринкова економіка                                                                                                                                          | Кризова економіка                                                                                    | Військова економіка                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні             | Забезпечення збалансованості професій, поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів, створення умов для розкриття потенціалу працівників | Скорочення чисельності персоналу до можливості отримання прибутку найменшою чисельністю працівників; | Заповнити порожні через відтік кадрів вакансії - вчити і перекваліфікувати людей, перепрофілювати своїх працівників, людей третього віку та ветеранів<br>Тримати конкурентну зарплатню<br>Державні програми – накопичувальні пенсії та відділення коштів через державні програми |
| Соціальні              |                                                                                                                                                            | Забезпечення зменшення кадрових витрат<br>Зупинка соціальних угод - зменшення соціального пакету     | Бачити та створювати сенси – головні сенси створення необхідного продукту зараз, і в майбутньому – побудова нової економіки держави.<br>Гарантувати та забезпечувати гідний розмір заробітної платні                                                                             |

*Джерело: таблиця створена автором та [5;8;9]*

Тому, на нашу думку, *головною метою кадрової політики* є створення команди, яка докладає максимум зусиль для досягнення високих результатів всебічного розвитку підприємства.

Досягнення цілей кадрової політики відбувається через постановку завдань, що вона вирішує. Це відбивається переважно документі управління персоналу «Положення про кадрову політику». Наведемо приклад завдань кадрової політики, що розглядається у літературі (таблиця 1.4).

Таким чином, на нашу думку, кадрова політика – це інструмент держави і роботодавця, раціонального використання робочої сили та управління персоналом, за допомогою якого розкривається потенціал

працівників, і досягається успішний розвиток працівника, підприємства та країни в цілому.

Таблиця 1.4

#### Завдання кадрової політики підприємства

| Завдання                                                              | Рішення                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю робочої сили | Пошук та підбір персоналу - одна з функцій кадрової політики, а також розстановка працівників на робочих місцях, їх переміщення, забезпечення змінності кадрів, формування кадрового резерву |
| Створення умов реалізації якісного потенціалу робітників              | Підбір для кожного обраного претенденту підходящої роботи, на якій повною мірою можна розкрити його потенціал та отримати прибуток від його використання                                     |
| Створення професійного та демократичного середовища на підприємстві   | Взаємне виконання умов колективного договору, повага інтересів, прагнення до загальних цілей, взаємодія                                                                                      |

*Джерело: таблиця створена автором та [8;10]*

### 1.2 Формування кадрової політики підприємства, її інструменти та види

Сьогодні підприємства України працюють у стані жорсткого дефіциту робочої сили та кваліфікованих кадрів. Кожне підприємство самотужки намагається вирішити цю проблему – залучають до роботи фахівців старшої вікової групи, організовують віддалену роботу, шукають сумісників, намагаються якось організувати діяльність підприємства у кризових умовах. Керувати таким потенціалом персоналу стає складніше, тому кадрова політика має вирішальне значення щодо залучення компетентного персоналу на підприємство.

Формування кадрової політики підприємства відбувається під безпосереднім впливом держави та уряду. Держава впливає на кадрову політику підприємства через:

- Демографічну сферу – державну участь через регулювання народжуваності, поліпшення якості життя, забезпечення зростання тривалості життя, дає можливість сформувати сукупність населення з певною метою розвитку – навчання, вибору професії, структури зайнятості, підвищення кваліфікації, перенавчання тощо;
- Соціальну сферу – наявність соціального договору в суспільстві, взаємне його виконання, можливість кожній людині реалізувати в даному суспільстві свої здібності, отримати винагороду та забезпечити свій добробут на гідному рівні, що, у свою чергу, запобігає бідності населення, та знижує соціальну напругу в суспільстві. Розвиває інклюзивні інституції;
- Правову сферу – правове регулювання у трудовому законодавстві безпосередньо впливає організаційні і виробничі процеси діяльності підприємства, і навіть на процеси залучення робочої сили в певної якості, віку, гендерної ознаки, зміну трудових поколінь, і навіть грає вирішальну роль вирішенні трудових спорів;
- Економічну сферу – Стратегія сталого розвитку країни формує завдання для забезпечення економічного зростання через промислове завиток та розвиток підприємництва, нових видів діяльності, нових професій;
- Сферу екологічної збалансованості – що «стосується потенційної довговічності систем, що підтримують життєдіяльність людства, таких як планетарна кліматична система, системи аграрного та промислового виробництва, лісового і рибного господарства, людські спільноти загалом, а також різні системи, від яких вони залежать» [12].

Схема формування кадрової політики представлена на рисунку 1.1.

Формування кадрової політики підприємства знаходиться під впливом таких, часто перманентних процесів як, наприклад:

1. Формування постійного взаємного інтересу працівників та роботодавців у підвищенні свого добробуту.
2. Формування мотиваційних програм, які вигідні для роботодавця та цікаві для працівника.



Рис. 1.1 Схема формування кадрової політики підприємства  
Джерело: створено автором

3. Формування стилю керівництва, способів прийняття рішень, комунікації між керівниками всіх рівнів та працівниками.

Процес формування кадрової політики підприємства проходить у кілька етапів, а саме:

1. Розробка концепції кадрової політики. При реалізації організації підприємства, керівництво приблизно розраховує чисельність працівників, необхідну для досягнення економічних показників. У цей же час відбувається розробка кадрової політики підприємства, постановка її основних цілей, завдань та шляхів досягнення



2. Впровадження кадрової політики, та деякий час робота підприємства за умов її положень
3. Аналіз системі управління персоналом з точки зору кадрової політики (процедури працевлаштування, стажування, навчання, просування, впровадження мотиваційних програм, та їх результати, плинності кадрів тощо)
4. Оцінка факторів середовища:
  - зовнішні: політичні (законодавчо-нормативна база праці), економічні (стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці, вартість ресурсів, умови кризи), технологічні (стан розвитку промисловості та технологічної бази, територіальне розташування підприємства); умови непереборної сили (пандемії, військові дії);
  - внутрішні - фінансові можливості розвитку підприємства, стиль керівництва, умови праці, наявний рівень оплати праці, якість трудового колективу
5. Коригування положень кадрової політики з урахуванням аналізу та впливу факторів навколишнього середовища
6. Впровадження кадрової політики з урахуванням оновлень [13;14;15].

Сучасні автори, які розглядають питання щодо формування кадрової політики підприємства, Капінос Г. І., Костюк І. В. вважають, що «слід надалі провести етап офіційного затвердження кадрової політики підприємства. Пізніше, здійснити етап інформування колективу, який полягає в створенні системи просування та донесення кадрової інформації до персоналу, ознайомлення працівників з затвердженою кадровою політикою та по завершенню цього етапу провести збір відгуків та ідей щодо можливого покращення кадрової політики. І на останньому етапі формування кадрової політики слід провести оцінювання ефективності її реалізації шляхом аналізу фінансових ресурсів на впровадження певного типу кадрової стратегії,

оцінки ефективності системи мотивації праці та принципів розподілу коштів на персонал» [16].

При організації підприємства керівник підприємства з менеджером з персоналу розробляє концепцію кадрової політики, яка надалі реалізовуватиметься на підприємстві за допомогою відповідних інструментів, серед яких:

1. Правова та законодавча база в галузі трудових відносин
2. Колективний договір
3. Правила внутрішнього розпорядку
4. Стратегія побудови кар'єри для різних категорій працівників
5. Положення про оплату праці та систему преміювання, бонуси та винагороди
6. Система пошуку, підбору та розстановки кадрів. Умови горизонтальної та вертикальної ротації працівників. Формування резерву кадрів
7. Система оцінки персоналу на відповідність рівня компетентності займаної посади
8. Система навчання та підвищення кваліфікації [2].

Перелічені вище інструменти кадрової політики на підприємстві реалізуються за допомогою документів та інструкції, наприклад - Положення про оцінку професійної діяльності персоналу, Положення про оплату праці, Положення про преміювання персоналу, Положення про Дошку пошани, Положення про наставництво, Положення про роботу з кадровим резервом, Положення про навчання співробітників компанії.

У процесі діяльності підприємства, кадрова політика може зазнавати змін, зазнавати коригування. Завдання керівництва підприємства та HR-менеджера зробити цю політику найбільш гнучкою, підлаштувати її під цілі підприємства із збереженням фізичного, психічного та професійного потенціалу працівників. Кадрова політика, поруч із часткою державного

регулювання, яку не може змінити роботодавець, дозволяє йому змінювати умови зайнятості, оплати праці, кар'єрного руху, оцінки персоналу під час використання вище описаних інструментів.

Процес формування кадрової політики кожному підприємстві носить суб'єктивний характер. Одні й самі кадрові процеси протікають по-різному. На одних підприємствах вони підпорядковуються запланованому кадровому процесу, на інших – все складається стихійно, де кадровими питаннями займаються підготовлені фахівці, HR-менеджери, де консалтингові компанії, де – адміністрація підприємства. Тому, при тому самому наборі цілей, процедур і інструментів кадрової політики, формуються різні її види.

В економічній літературі описано такі види кадрової політики, розглянемо їх (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

#### Види кадрової політики підприємства

| Вид кадрової політики                          | Сутність виду кадрової політики                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Під впливом управлінського апарату</i>      |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Пасивна кадрова політика                       | Відсутність у керівництва підприємства плану дій щодо регулювання питань по персоналу. Керівництво підприємства діє лише у разі виникнення конфлікту без спроби з'ясування причин, менеджер з персоналу не має прогнозу кадрової ситуації, діє екстрено |
| Реактивна кадрова політика                     | Керівництво підприємства здійснює постійний моніторинг кадрової сфери, виявляє конфліктні ситуації та вирішує їх                                                                                                                                        |
| Превентивна кадрова політика                   | Керівництво підприємством повністю володіє кадровою ситуацією, і може передбачати її розвиток, проте не будує планів розвитку персоналу, вирішує проблеми в міру їх виникнення                                                                          |
| Активна кадрова політика                       | Керівництво підприємства постійно моніторит ситуацію, корегує дії кадрової служби, розробляє програми розвитку персоналу, навчання, формування резерву, сьогодні і на майбутнє. Своєчасно вирішує проблеми та конфліктні ситуації                       |
| Авантюристична кадрова політика                | Керівництво підприємства не володіє кадровою ситуацією, здійснює на неї стихійний вплив, діє інтуїтивно                                                                                                                                                 |
| <i>По відношенню до зовнішнього середовища</i> |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Відкрита кадрова політика                      | Керівництво підприємства має «відкрити двері» для будь-якого зовнішнього персоналу, якій прагне зайнятості на підприємстві, при умові його кваліфікаційної відповідності                                                                                |
| Закрита кадрова                                | Керівництво використовує для нужді підприємства тільки                                                                                                                                                                                                  |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| політика                                                   | персонал, якій працює на підприємстві. Зовнішнє впливання персоналу не здійснюється                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>В залежності від політичної та економічної ситуації</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Антикризова<br>кадрова політика                            | Керівництво підприємства знижує витрати на персонал, скорочує найм, навчання, намагається виконати виробничі завдання малою                                                                                                                                                                                   |
|                                                            | чисельністю персоналу, ліквідує мотиваційні програми, намагається зберегти рівень заробітної плати                                                                                                                                                                                                            |
| Кадрова політика<br>у військовий час                       | Керівництво підприємства намагається зберегти ключових фахівців, забезпечити гідний рівень заробітної плати, прискорити процеси навчання персоналу через відсутність необхідних кваліфікованих кадрів, розширює сферу сумісництва, дистанційної роботи, приймає на роботу пенсіонерів необхідної кваліфікації |

*Джерело: таблиця створена автором та [8;17]*

Кадрова політика для підприємства може бути створена керівництвом чи виникати стихійно. На великих підприємствах, де є висока чисельність працівників, багато різних видів робіт, підрозділів тощо. керувати кадровим потенціалом працівників стихійно практично неможливо. Без запровадження чітких правил кадрової роботи, постійно виникатимуть конфлікти, які призведуть до розпаду трудового колективу та страйків. На малих підприємствах, кадрова робота ведеться, як правило, силами адміністрації (директорами, керівниками структурних підрозділів, бухгалтерами), за рідкісним винятком, тимчасово залучаються HR-менеджери для розробки кадрової політики та постановки кадрової роботи.

Однак, необхідно зазначити, що і за наявності кадрової політики та ведення кадрової роботи, і на цих підприємствах виникають проблеми, пов'язані з тим, що зовнішнє та внутрішнє економічне середовище змінилося, а кадрова політика, розроблена колись, довго не змінюється.

У цьому випадку персонал стикається з дисонансом кадрового управління, вимоги до персоналу не відповідають рівню оплати праці, відсутні мотиваційні програми, не змінюється стиль керівництва компанії тощо.

У цьому випадку на підприємстві сформується пасивна кадрова політика або авантюрна, при яких мала ймовірність досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства та використання потенціалу працівників.

### **1.3 Особливості кадрової політики підприємства на різних стадіях життєдіяльності підприємства**

Кожне підприємство у своєму циклі життєдіяльності проходить певні етапи розвитку. Управління цими етапами – головне завдання керівництва підприємства. По суті, керівництво здійснюється як фінансовими, матеріальними ресурсами, так і кадровими. На кожному етапі життєдіяльності підприємства включаються різні менеджери та команди, ставляться різні кадрові завдання. Так автор теорії життєвого циклу організації Іцхак Адізес у книзі «Управління життєвим циклом корпорацій» підкреслює, «що без розвитку менеджменту компанія не зможе розвиватися, перейти на новий етап.» [18].

Весь перехід від однієї стадії життєдіяльності підприємства здійснюють за допомогою великої та складної кадрової роботи, її здійснюють HR-менеджери та співробітники підприємства. Вони підготовлюють перехід підприємства з одного етапу в інший, і кожному етапі вирішують нові кадрові завдання, починаючи від підбору персоналу, закінчуючи його правильним вивільненням. Розглянемо ці етапи та завдання керівництва, кадрової служби, які представлені у таблиці 1.6.

На кожному етапі життєдіяльності підприємства, виключаючи підготовчий етап, формуються права та обов'язки не тільки у кадрового менеджменту, але також і у працівників.

На 1 етапі «Становлення» відбувається розкриття кадрової політики – запуск усіх кадрових процедур. Розроблені вказівки вводяться в дію.

Найголовніша проблема цього етапу полягає в тому, що починається взаємодія кадрової політики та нових найнятих працівників.

Таблиця 1.6

**Завдання керівництва підприємства та кадрової служби на різних етапах розвитку підприємства**

| Етапи розвитку підприємства | Завдання керівництва підприємства, кадрової служби або HR-менеджера                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підготовчий                 | Розробка кадрової концепції, HR-стратегії та позитивного бренду роботодавця, створення моделі кадрової політики та тактики роботи з персоналом, формування «Положення про кадрову політику», розробка інструкцій для керівників структурних підрозділів. Формування компетенцій майбутніх працівників, визначення завдань політики найму (набору та підбору персоналу) та рівня заробітних плат. |
| 1 етап. Становлення         | Впровадження кадрової політики - коригування процедур найму, підбору персоналу, формування процедур адаптації персоналу, розстановка персоналу.<br>Розробка програм мотивації персоналу.                                                                                                                                                                                                         |
| 2 етап. Розвиток            | Удосконалення кадрової політики - політики набору, підбору, розстановки. Починаються процеси ротації та навчання персоналу. Формування корпоративної культури та програм лояльності персоналу.<br>Формування КРІ персоналу.                                                                                                                                                                      |
| 3 етап. Лідер               | Впровадження КРІ персоналу із прив'язкою до загальних КРІ підприємства, на першому місці кадрової політики – процес оптимізації чисельності персоналу на основі його результативності та ефективності.<br>Розвиток мотиваційних програм                                                                                                                                                          |
| 4 етап Реорганізація        | Супровід процесу реорганізації - аутплейсмент, вибірка працівників підприємства під нові умови найму за новими показниками                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5 етап. Ліквідація          | Супровід процесу вивільнення персоналу – аутплейсмент, видача рекомендаційних листів, закриття програм лояльності                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерело: таблиця створена автором та [19;20;21;22]*

Все про що йшлося за наймом, реалізується вже в зайнятості. На цьому етапі відточуються кадрові процедури, виправляються помилки, вносяться коригування та доопрацювання. Найчастіше це викликає невдоволення працівників, так як кадрові установки можуть змінюватись залежно від якості найнятих працівників та їх потенційних можливостей. Відбувається адаптація працівників до робочого місця, до інших працівників, кадрового

менеджменту, фізіологічна та психологічна адаптація. Відбувається процес формування колективу, закладається його ядро, сильно загострюється конкуренція між працівниками. З'ясовуються права та обов'язки кожного працівника, рівень їх взаємодії, впливу та відповідальності.

На цьому етапі починають формувати мотиваційні програми для персоналу – вивчають потреби працівників, формують матеріальні, соціальні стимули і стимули самореалізації. Завдання кадрової служби заохочувати ініціативу працівників. На етапі «Становлення» HR-процеси ще не є пріоритетними, увагу приділяється лише менеджменту як управлінню [18].

На 2 етапі «Розвиток», відбувається збільшення, рух вгору всіх основних показників діяльності підприємства. Трудовий колектив сформований, налагоджений і показує хороші результати діяльності. Усі співробітники чітко знають свої повноваження та обов'язки. У кадрового менеджменту виникає інтерес до працівників – як їх прямого використання, а й пошук можливості розкрити потенціал кожного працівника. HR-менеджмент, та його головний інструмент кадрова політика, грають ключову роль.

На цьому етапі запускаються процеси навчання персоналу, розпочинається перша ротація персоналу, включаються програми лояльності персоналу.

Корпоративна культура на етапі «Розвиток» демонструє свою зрілість – визначено лідерів (і в керівництві, і в трудових колективах), сформовано корпоративні зв'язки, відносини, цінності, норми поведінки, відбулося усвідомлення працівниками свого місця в компанії, визначено та прийнято значущі і поділювані всіма працівниками, переконання та принципи.

Збирається робоча група розробки КРІ персоналу.

3 етап «Лідер». Підприємство переходить до групи провідних підприємств ринку, всі кадрові процедури налагоджені та стабільні, інтерес до потенціалу працівників не стає слабшим. Відбувається впровадження КРІ

персоналу із прив'язкою до загальних KPI підприємства. У кадрової політики формується нове завдання – оптимізувати чисельність персоналу – виконати виробниче завдання меншою чисельністю.

4 етап «Реорганізація». Це один із найважчих етапів для кадрового менеджменту. Цінність кадрової політики цьому етапі практично нівелюється, і вступає правовий супровід процесу реорганізації. Цінність становлять лише ті працівники, з якими будуть продовжені трудові договори або ті, які будуть передані підприємству-правоприймачу, або отримають пропозиції роботи на цьому ж підприємстві на вакансіях, що знову відкрилися після реорганізації, або буде переведення працівників на іншу роботу на підприємстві-правоприймачі. Для решти працівників виконується процедура звільнення, скорочення штатів. На цьому етапі кадрова служба сепарує працівників за заданими показниками нового підприємства, знаючи потенціал та можливості кожного працівника. Головним завданням кадрової політики стає формування нового трудового колективу із працівників старого колективу, адаптація їх до нових умов найму.

Кадровий менеджмент здійснює супровід вивільнених працівників, включаючи процедури аутплейсменту. Програми лояльності персоналу не продовжуються на новому підприємстві, формуватимуться нові.

5 етап «Ліквідація». Процедура ліквідації підприємства повністю завершує дію кадрової політики на підприємстві, і включає процедури аутплейсменту – роботодавець може прикладати умови з працевлаштування своїх співробітників, організовувати процедури безконфліктного розірвання відносин між працівником та підприємством.

Процедури аутплейсменту полягають у психологічній та організаційній підтримці процесу звільнення. Правовий супровід до аутплейсменту не входить (терміни звільнення, розмір компенсації тощо) і вирішуються відповідно до трудового права [23;24].



Таким чином, необхідно зазначити, що головним рушійним елементом розвитку підприємства є кадри, працівники, їх потенціал та можливості, використовуючи який керівники підприємств та кадровий менеджмент домагаються бажаних результатів господарської діяльності. Головним їх інструментом у цій діяльності є кадрова політика, яка на кожному етапі розвитку підприємства допомагає керівництву розкрити та правильно використати потенціал працівників.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПП «АГРО-СОЯ»**

### **2.1 Характеристика й аналіз основних економічних показників діяльності ПП «АГРО-СОЯ»**

ПП «АГРО-СОЯ» є одним з виробників сільськогосподарських культур Чорноморського регіону. Підприємство самостійно фінансує і поставляє на ринок декілька видів агропродукції – пшеницю, кукурудзу, ячмінь, нут, горох, льон, рапс, коренеплоди та бульбоплоди, кавуни, дини, культури кормові сільськогосподарські. ПП «АГРО-СОЯ» надає повний комплекс послуг з вирощування зерна та інших сільськогосподарських культур експортної якості, фінансування та експертного супроводу його виробництва, зберігання та продажу врожаю.

ПП «АГРО-СОЯ» – це компанія, яка активно працює на ринку вирощування агрокультур в Одеській області в Україні. ПП «АГРО-СОЯ» працює з партнерами, які забезпечують підприємство необхідними компонентами за технологією вирощування агрокультур, а саме посівним матеріалом, добривами, паливом. У разі потреби ПП «АГРО-СОЯ» залучає сторонніх фахівців для консультацій щодо внесення добрив у ґрунт.

У 2012 році два підприємці України заснували Приватне підприємство «АГРО-СОЯ». Компанія ПП «АГРО-СОЯ» зареєстрована 30.07.2012 року, працює на ринку агропродукції більш 11 років.

Адреса розташування компанії за юридичною адресою Україна, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Нерушай, вул.Центральна, будинок 79. КОД ЄДРПОУ 38012274

За формою власності – приватна.

Організаційно-правова форма – Приватне підприємство.

Орган управління юридичної особи – Загальні збори Власників підприємства - Власники володіють підприємством у рівних частках власності – по 50% кожний.

Керівником організації є Директор - Представник та керівник згідно Статуту - ГОЛОБОРОДЬКО ВІКТОР ЙОСИПОВИЧ.

Розмір статутного капіталу складає 4 000 000,00 грн.

ПП «АГРО-СОЯ» має в оренді 573 земельні ділянки, загальна площа землі сільськогосподарського призначення складає 7 000 га на початок 2024 року.

У Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців ПП «АГРО-СОЯ» зареєструвала КВЕДи за такими видами господарської діяльності:

Основний - КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, інші -

КВЕД 01.50 Змішане сільське господарство

КВЕД 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

КВЕД 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

КВЕД 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

КВЕД 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Упродовж уже понад 11 років ПП «АГРО-СОЯ» працює на території Одеської області, включаючи такі райони як Саратський, Білгород-Дністровський. Поступово, зі становленням та розвитком фінансових можливостей підприємства, зростали активи підприємства та сільськогосподарські площі для вирощування агрокультур, та розширювалась сфера послуг в галузі ведення сільськогосподарської діяльності.

Протягом останніх 5 років ПП «АГРО-СОЯ» надає такі послуги у сфері ведення свого основного виду діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## Послуги компанії ПП «АГРО-СОЯ» у період 2021-2023рр.

| Послуги                                                               | Засоби                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сівозміна                                                             | Посів зернових культур необхідно виконувати з урахуванням попередників – рослин, які вирощувалися на цій ділянці раніше. З року в рік вирощувати те саме не рекомендується – це призводить до виснаження ґрунту та розмноження в ньому шкідників, що паразитують на вирощуваній культурі. Схема сівозміни розробляється з урахуванням наукового підходу з огляду на потреби рослин. При вирощуванні вони здатні як споживати поживні речовини з ґрунту, так і віддавати йому мікроелементи. Наступного року вони можуть створити кращі умови для росту інших рослин.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Своєчасний посів                                                      | Технологія посіву зернових культур передбачає попереднє внесення добрив на поля, обробку ґрунту, підготовку насіння та безпосередньо посів. Важливий кожен із етапів. Обробка ґрунту сприяє його прогріву та робить більш пухким, внесення добрив забезпечує молоді проростки основними поживними речовинами, необхідними для нормального розвитку. Передпосівна підготовка насіння передбачає його протруювання від поширених хвороб. Для посіву використовують спеціалізоване обладнання, здатне рівномірно закласти зерно на необхідну глибину. Коли сіяти зернові культури, визначають за погодними умовами. Фахівці враховують мінімальну температуру ґрунту, необхідну для проростання насіння, а при сівбі озимих орієнтуються також на його вологість. Якщо опадів не було давно, термін посівів доведеться відкласти. |
| Використання якісної агрохімії                                        | Використання синтетичних азотних добрив є основою підвищення продуктивності рослинництва у світі, саме збалансованість мінерального живлення деяких культур дає змогу отримувати високі врожаї.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Дотримання агротехніки та здійснення рекомендованої кількості обробок | Кількість і якість врожаю багато в чому залежить від погоди. Умови вирощування зернових культур – це насамперед температурний режим та кількість опадів. Чим більше ці показники відхиляються від оптимальних, тим більша загроза недоотримання зерна. Урожайність та рекомендовані умови вирощування рослин визначається їх сортовими особливостями.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Своєчасне збирання врожаю                                             | Збір зерна – один із найбільш витратних та відповідальних процесів. Період збирання врожаю обмежений 10 днями від початку його дозрівання. Затримка процесу загрожує недоотриманням зерна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Зберігання зернових культур                                           | Здійснюється у спеціальних приміщеннях, де відсутні сторонні запахи, підтримується оптимальний рівень температури та вологості, а також є вентиляція. Процесу передують очищення, сортування, просушування зерна, інколи також охолодження.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Джерело: таблиця створена автором*

Для надання послуг у сфері сільськогосподарського виробництва неможливо обійтися без техніки (посівна, збиральна, для захисту рослин, техніка для обробки ґрунту) та персоналу. ПП «АГРО-СОЯ» має у своїх підрозділах основну та допоміжну техніку, таку як комбайни, трактори, вантажно-розвантажувальні машини. Спеціальна техніка представлена машинами для просушування та очищення зерна, транспортними стрічками, плоскорешітними скальпіраторами, решітно-барабанными сепараторами, віялками для зерна. Це універсальні, високопродуктивні агрегати, які здатні проводити попереднє, первинне, вторинне очищення та калібрування насіння.

Так, у таблиці 2.2 наведено зведену інформацію про площі та валові збори сільськогосподарських культур ПП «АГРО-СОЯ», які були вироблені у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.2

**Зведена інформація про площі та валові збори сільськогосподарських культур ПП «АГРО-СОЯ», які були вироблені у 2021-2023 роках**

| №        | Назва сільськогосподарських культур                                    | Площа посівна<br>уточнена, га |             |             | Площа зібрана, га |             |             | Обсяг виробництва (валовий збір), ц |                |                |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
|          |                                                                        | 2021                          | 2022        | 2023        | 2021              | 2022        | 2023        | 2021                                | 2022           | 2023           |
| <b>1</b> | <b>Культури зернові та зернобобові</b>                                 | <b>2154</b>                   | <b>1788</b> | <b>2206</b> | <b>2154</b>       | <b>1788</b> | <b>2206</b> | <b>127831,6</b>                     | <b>75055,4</b> | <b>95742,6</b> |
|          | Пшениця озима                                                          | 943                           | 533         | 858         | 943               | 533         | 858         | 49265,6                             | 20041,8        | 30274,8        |
|          | Ячмінь озимий                                                          | 720                           | 600         | 875         | 720               | 600         | 875         | 48195,2                             | 13101,2        | 39192,8        |
|          | Кукурудза                                                              | 310                           | 569         | 212         | 310               | 569         | 212         | 27779,4                             | 409,79         | 19034,2        |
| <b>2</b> | <b>Культури зернобобові</b>                                            | <b>181</b>                    | <b>86</b>   | <b>261</b>  | <b>181</b>        | <b>86</b>   | <b>261</b>  | <b>2591,4</b>                       | <b>933,4</b>   | <b>7240,8</b>  |
|          | Нут                                                                    | 181                           | 86          | 14          | 181               | 86          | 14          | 2591,4                              | 933,4          | 265,2          |
|          | Горох                                                                  | -                             | -           | 247         | -                 | -           | 247         | -                                   | -              | 6975,6         |
| <b>3</b> | <b>Культури технічні</b>                                               | <b>724</b>                    | <b>961</b>  | <b>721</b>  | <b>724</b>        | <b>961</b>  | <b>721</b>  | <b>22041,8</b>                      | <b>15800,6</b> | <b>12912,4</b> |
|          | Льон олійний (кудряш)                                                  | -                             | 140         | 316         | -                 | 140         | 316         | -                                   | 1608,6         | 4204,8         |
|          | Репак озимий                                                           | 324                           | 411         | 405         | 324               | 411         | 405         | 10285                               | 7049,4         | 8707,6         |
|          | Соняшник                                                               | 400                           | 410         | -           | 400               | 410         | -           | 11756,8                             | 7142,6         | -              |
| <b>4</b> | <b>Коренеплоді, овочеві і продовольчі культури у відкритому ґрунті</b> | <b>17</b>                     | <b>-</b>    | <b>16</b>   | <b>17</b>         | <b>-</b>    | <b>16</b>   | <b>56,8</b>                         | <b>-</b>       | <b>2083</b>    |
|          | Кавуни                                                                 | 1                             | -           | 15,2        | 1                 | -           | 15,2        | 15,7                                | -              | 2003,2         |
|          | Дини                                                                   | 16                            | -           | 0,80        | 16                | -           | 0,80        | 41,1                                | -              | 79,8           |

*Джерело: таблиця створена автором та [32;33]*

З даних таблиці 2.2 видно, що кількість гектарів посівних площ та площ збирання врожаю, і, отже обсяг виробництва, то зменшується, то збільшується. Значне зменшення даних площ відзначається у 2022 році, що пов'язано найімовірніше з подіями в Україні. Асортимент вирощування агрокультур неоднорідний, і це пов'язано в основному з коливанням попиту, ціни реалізації на готовий продукт та можливістю транспортування готової продукції, як на внутрішньому ринку агропродукції, так і на зовнішньому ринку. Тому, ПП «АГРО-СОЯ», постійно здійснює моніторинг ринку реалізації агропродукції, та намагається підібрати ті види агрокультур, які може виростити на своїх площах, та які дадуть гарний прибуток на ринку. Відзначимо такі переваги діяльності ПП «АГРО-СОЯ» на сучасному ринку виробництва сільськогосподарської продукції протягом останніх 5 років, що наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги діяльності та засоби їх досягнення ПП «АГРО-СОЯ» на сучасному ринку виробництва сільськогосподарської продукції протягом останніх 5 років

| Переваги                                                                                                 | Засоби                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Використання якісного посівного матеріалу                                                                | Підприємство співпрацює з партнерами, які виробляють якісне перевірене насіння, яке проходить обробку на сучасному європейському обладнанні з високою схожістю, та низькою вологістю насіння придатне для зберігання. Посівний матеріал додатково проходить знезараження ультрафіолетом від небажаної мікрофлори та оброблюється озоном для підвищення схожості.                                                                                                                                                                                                                      |
| Використання сучасної технології виробництва агропродукції – захист зерна від травмування після очищення | У процесі очищення сільгоспкультур виникає ризик травмування зерна (наприклад, транспортування ковшовими норіями), що може негативно позначитися на якості та зберіганні. Травмовані зерна схильні до ризику загнивання, втрати поживних речовин і зменшення терміну їх зберігання. Механічні пошкодження можуть також сприяти розвитку цвілевих та грибкових інфекцій, що робить продукцію неїстівною та непридатною для використання. Підприємство використовує сучасне зерноочисне обладнання, яке не пошкоджує, не травмує зерно, що негативно позначається на польовій схожості. |

*Джерело: таблиця створена автором*

Організаційна структура ПП «АГРО-СОЯ» за 2021-2023 роки наведена на рисунку 2.1.

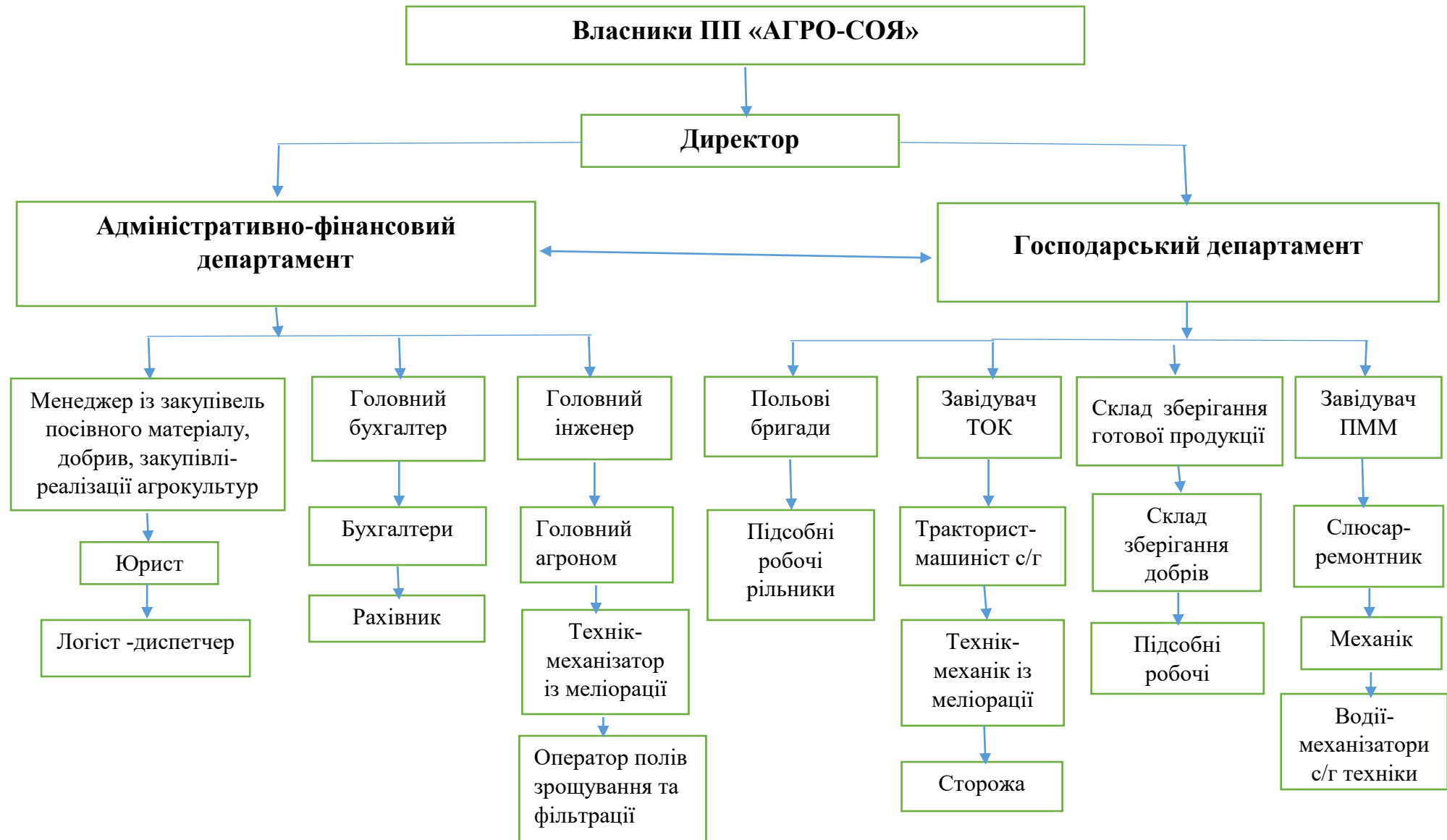


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «АГРО-СОЯ» у 2021-23 роках



Організаційна структура ПП «АГРО-СОЯ» сформувалася за типом дивізійної структури, та представлена двома дивізіонами – Адміністративно-фінансовим департаментом (м. Одеса) та Господарським департаментом (с. Нерушай, Білгород-Дністровський р-н.), усередині якого за сезоном формується ще один підрозділ у вигляді польових бригад, працівників сезонного найму на посівні та збиральні роботи.

У кожному дивізіоні сформувалася лінійно-функціональна структура організації під керівництвом окремо керівника, який підпорядковується Директору підприємства.

За останні 3 роки, у ПП «АГРО-СОЯ» відбулися деякі зміни у бік скорочення чисельності працівників як в адміністративно-фінансовому департаменті, так і в господарському департаменті, пов'язані з військовим становищем у країні, так як відбулися зміни вартості основних елементів виробництва агропродукції – вартості посівного матеріалу, палива, добрив, робочої сили.

Персонал ПП «АГРО-СОЯ» складається з двох великих груп – адміністративний персонал, який виконує функції безпосередньо в офісі, та господарський персонал, який виконує свої функції безпосередньо на робочих місцях, в полях, де здійснюється виробничий процес вирощування агропродукції.

Власники ПП «АГРО-СОЯ» безпосередньо залучені до управління підприємством, виробляють стратегічний напрям розвитку, контролюють та розподіляють фінансові потоки. Оперативним керівництвом підприємства займається Директор підприємства. Вони постійно взаємодіють, обмінюються інформацією та виробляють генеральні рішення. Ще одним важливим учасником управління ПП «АГРО-СОЯ» є Головний агроном, який через свої обов'язки володіє стратегічною інформацією з виробництва агропродукції і постійно залучається до процесу прийняття рішень. Таким

чином, можна відзначити, що підприємством керують, при повній взаємодії, чотири особи - два власники, директор та головний агроном.

Директору ПП «АГРО-СОЯ» безпосередньо підпорядковується Адміністративно-фінансовий и Господарський департаменти.

Адміністративно-фінансовий департамент складається з таких фахівців як Головний бухгалтер, Головний інженер, Головний агроном, бухгалтер, рахівник, юрист, логіст-диспетчер, агроном менеджер із закупівлі посівного матеріалу, добрив, закупівлі-реалізації агрокультур.

До обов'язків Директора ПП «АГРО-СОЯ» входить забезпечення планової роботи підприємства та організація своєчасних закупівель сировини, матеріалів та палива, своєчасної виплати заробітної плати працівникам.

Директор здійснює головну комунікацію в компанії - проводить щоденні наради з виробничих питань із працівниками Адміністративно-фінансового та Господарського департаменту, і якщо виникає необхідність, виїжджає на конкретні робочі місця – ТОК, склади, МТБ, на поля. Директор ПП «АГРО-СОЯ» бере участь у укладанні договорів на закупівлю необхідних матеріалів для вирощування агрокультур, має право підпису у поданні підприємства.

Директор безпосередньо взаємодіє з Головним бухгалтером, відповідно до її посадових обов'язків, і навіть вони спільно вирішують кадрові питання підприємства, які вимагають велику увагу під час висадки та збирання врожаю, так як чисельність працівників збільшується (сезонно).

Директор самостійно здійснює закупівлю всіх видів палива для підприємства.

Головний інженер ПП «АГРО-СОЯ» організовує роботу з комплексної механізації, автоматизації, електрифікації, забезпечує постійну подачу електроенергії на машини і механізми, контролює ведення спеціальної документації, веде комунікацію зі організаціями-постачальниками електроенергії, контролює роботу малострумних машин і механізмів.

Один із ключових та важливих фахівців у ПП «АГРО-СОЯ», це Головний Агроном. Від нього цілком залежить успіх ведення аграрного бізнесу. Агроном визначає, які рослини та сорти краще вирощувати, вибирає, які польові роботи та в який час потрібно проводити, визначає строки сівби та збирання, поливу. Це все - на різних ділянках землі, у різних кліматичних районах, на великих полевих ділянках.

В обов'язки Головного Агронома входять також вивчення стану ґрунту, вибір методів боротьби з паразитами, підбір добрив, забезпечення збереження вирощеного врожаю, підготування якісного насіння для наступного посадкового року.

В прямому підпорядкуванні в Агронома знаходяться механізатори та польові бригади (рільники). Він безпосередньо організовує їх працю та навчання. Також впритул з головним агрономом і агрономом працюють технік з меліорації та оператор полів зрошування та фільтрації.

До обов'язків Юриста ПП «АГРО-СОЯ» входить - здійснювати правовий супровід усіх договорів підприємства, встановлює достовірність юридичних документів партнерів, відстежувати договори оренди земельних ділянок, техніки, відстежувати всі види договорів на закупівлю та договорів на реалізацію виробленої агропродукції, контролювати виконання укладених договорів та/або їх продовження. Також, юрист підприємства здійснює юридичний супровід договорів найму робочої сили, штатних та сезонних працівників.

Головне завдання Логіста-диспетчера на ПП «АГРО-СОЯ» - постійне володіння інформацією щодо розміщення, пересування, ремонту та його тривалості, техніки підприємства, планування її переміщення польовими ділянками, організація її доставки з ділянки на ділянку, забезпечення її паливом та ремонтними роботами, у разі її поломки чи пошкодження. Логіст-диспетчер постійно перебуває на зв'язку з Директором підприємства, якщо необхідно – з Агрономом, повідомляє обстановку на полях за станом техніки

кожні 2 години (як іде збирання врожаю чи посів, який обсяг урожаю зібрали, скільки завантажили з поля, до якого складу привезли та т.п.).

У ПП «АГРО-СОЯ» працює Менеджер, який забезпечує компанію необхідними матеріалами для виробництва агропродукції. Це менеджер із закупівлі посівного матеріалу, закупівлі добрив, закупівлі-реалізації зернових культур. До його обов'язків входить - моніторинг цін на посівний матеріал, його доставку, проведення угоди на придбання посівного матеріалу від його вибору, закупівлі та доставки на базу підприємства; моніторинг цін на добрива, які використовують у господарстві, моніторинг ринку добрив, виявлення новинок та їх характеристик, проведення угоди на придбання добрив, їх доставку на базу підприємства; моніторинг ринку агрокультур за цінами та обсягами, ведення переговорів щодо реалізації виробленої агропродукції, визначення оптимальної ціни реалізації з урахуванням усіх витрат підприємства, участь у торгах, організація надання всіх необхідних юридичних документів для проведення угод, взаємодія з Директором та юристом щодо проведення угод.

Господарський департамент ПП «АГРО-СОЯ» включає такі підрозділи підприємства як:

- ТОК (відкритий - 2 одиниці по 250 кв.м і критий - 2 одиниці по 500 кв.м, спеціально підготовлений майданчик, де збирається (завозиться) врожай з поля, потім відбувається його провітрювання, пересипання, очищення від сміття і можливе нетривале зберігання для прийняття подальшого рішення – продажу, переробки чи зберігання);
- Склади: зберігання готової продукції - 5 одиниць, по 500 кв.м; зберігання добрив – 1 одиниця, 250 кв.; зберігання паливно-мастильних матеріалів – 1 одиниця, 170 кв.м.
- Матеріально-технічна База ПП «АГРО-СОЯ» - база Паливно-Мастильних Матеріалів, це підготовлений майданчик з ангаром, де здійснюється ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки, заміна деталей,

обслуговування пристроїв. У ремонтних роботах на МТБ зайняті механіки та слюсаря, комбайнери – механізатори, водії-механізатори с/г техніки.

- Польові бригади, які складаються з персоналу тимчасового сезонного найму, найняті на основі цивільно-правового договору, на виконання певного обсягу сільськогосподарських робіт за певний період часу. ПП «АГРО-СОЯ» наймає в сезон, як правило від 7 -10 бригад, чисельністю 10-15 осіб, залежно від посівних площ та вирощених обсягів врожаю, віддаленості полів від ТОКу та складів, та з урахуванням природної зміни працівників (лікарняні листи, змінність, непрацездатність, непередбачені обставини).

Період проведення аналізу діяльності ПП «АГРО-СОЯ» посідає дуже складний період життєдіяльності держави Україна. В умовах військового стану багато підприємств припинили свою роботу з різних причин. Особливу увагу необхідно приділити підприємствам сільськогосподарського сектора, оскільки вони займаються стратегічно важливою діяльністю – створенням продукції, яка потрібна кожній людині. Від їх успішних, правильних, перевірених, раціональних дій залежить не лише прибуток підприємства, податки, заробітна плата працівників, а й вирішуються стратегічно важливі завдання – заповнюються запаси продовольства та забезпечення населення України (і не лише) продуктами харчування. ПП «АГРО-СОЯ» - одне з таких підприємств, яке в таких непростих умовах не припинило свою діяльність, і намагається наслідувати своє призначення.

Власники ПП «АГРО-СОЯ» спільно з адміністрацією підприємства зуміли за роки роботи на ринку (понад 11 років) сконцентрувати ресурси, які допомагають їм вести бізнес у аналізованому періоді, а саме:

1. Людські ресурси. Кадрова політика підприємства побудована таким чином, щоб зберегти спеціалістів, безпосередньо залучених у виробництво продукції – фахівці сільськогосподарського призначення. Це фахівці, які не можуть працювати віддалено, вони мають бути безпосередньо «на землі, на полях», у місцевості, де швидше за все й проживають. Тобто це регіональний місцевий

людський ресурс цього підприємства, і замінити його буде дуже проблематично. Керівництво підприємства не зупиняє діяльність підприємства у 2022 році, і максимально гарантувало працівникам сільськогосподарського сектору – зайнятість та забезпечення заробітною платою.

2. Фінансові ресурси підприємства, зосереджені у Власників підприємства, дозволяють їм вести бізнес, розраховуючи на свої сили. В основному це приватний капітал, накопичений та збережений для розширення сфери виробництва агропродукції, який розподіляється за необхідними напрямками роботи підприємства – закупівля посівного матеріалу, добрив, палива, сплата робочої сили, сплата податків. Підприємство має достатню площу земель, яку можна обробляти, не залучаючи нові ділянки землі в оренду.

3. Матеріально-технічні ресурси ПП «АГРО-СОЯ», створені за попередні роки роботи, дозволяють обробляти землі та отримувати врожаї високих показників.

Техніко-економічні показники діяльності ПП «АГРО-СОЯ» за 2021-2023 рр., наведені у таблиці 2.4. розглянемо їх.

З даних таблиці 2.4 видно, що собівартість реалізованої продукції за досліджуваній період збільшилася на 55891,0 тис.грн. або на 145,7%. Обсяг реалізованої продукції збільшився на 21326,0 тис.грн. чи 26,2%. Зростання цих показників у вартісному вираженні, найімовірніше, пов'язані з різким стрибком ціни на основні елементи виробничої роботи і зростання цін на продукцію на ринку. При цьому слід зазначити, що посівні площі у 2023 році залишилися практично на рівні 2021 року, хоча були дещо скорочені у 2022 році. Валові збори (обсяг виробництва, ц) сільськогосподарських культур ПП «АГРО-СОЯ» знизилися на 82959 ц або на 74,9 % у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники роботи ПП «АГРО-СОЯ» 2021-2023рр.

| № | Назва показника                                                                                        | Роки    |         |          | Відхилення<br>2023р. від 2021р. |                     |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|---------------------------------|---------------------|
|   |                                                                                                        | 2021    | 2022    | 2023     | Абс.<br>вираження               | Темп<br>росту,<br>% |
| 1 | 2                                                                                                      | 3       | 4       | 5        | 6                               | 7                   |
| 1 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                                         | 38370,0 | 44551,0 | 94261,0  | 55891,0                         | 245,7               |
| 2 | Обсяг реалізованої продукції (зернових), тис. грн.                                                     | 81280,0 | 72371,0 | 102606,2 | 21326,0                         | 126,2               |
| 3 | Виручка від реалізації продукції, тис. грн. (2-1)                                                      | 42910,0 | 27820,0 | 8345,2   | -34565,0                        | -19,4               |
| 4 | Середньоспискова чисельність персоналу, осіб                                                           | 51      | 49      | 53       | 2                               | 103,9               |
| 5 | Річна продуктивність праці одного працівника до виручки від реалізації продукції, тис.грн./особу (3/4) | 841,4   | 567,8   | 157,5    | -683,9                          | -18,7               |
| 6 | ФОП всього, тис. грн.                                                                                  | 699,3   | 661,5   | 730,7    | 31,4                            | 104,5               |
| 7 | Середньомісячна ЗП одного працюючого, грн.                                                             | 7830,0  | 9180,0  | 9120,0   | 1290,0                          | 116,5               |
| 8 | Частка ФОП в реалізованій продукції, % (6/3*100)                                                       | 2,33    | 2,38    | 8,8      | -                               | -                   |

*Джерело: створено автором та [31]*

Така тенденція зниження обсягів виробництва спостерігається за всіма видами сільськогосподарських культур, що їх виробляє ПП «АГРО-СОЯ», про що свідчать дані таблиці 2.2.

Виручка від реалізації продукції має таку ж тенденцію до зниження показників, так у 2023 році порівняно з 2021 роком вона знизилася на 34565,0 тис.грн. чи 19,4%. У разі зростання собівартості продукції виробництва, це свідчить, що у ціні реалізованої продукції, собівартість виробництва має високу частку вартості.

За досліджуваний період середньооблікова чисельність підприємства становила від 51, 49, 53 особи у 2021, 2022, 2023 роках відповідно, і збільшилася до 2023 року на 3,9%. Загалом, підприємству вдалося зберегти колектив працівників.

Річна продуктивність праці одного працівника у виручці від реалізації продукції знизилася в абсолютному вираженні на 683,9 тис.грн./особу або на 81,3%.

Фонд оплати праці має незначну тенденцію до зростання, це пов'язано із законодавчою зміною розмірів мінімальної заробітної плати та незначним коливанням чисельності працівників у більшу сторону. Так, збільшення ФОП у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося на 32,4 тис. грн. чи 4,5%. За досліджуваний період середньомісячна заробітна плата зросла на 1290 грн./особу або 16,5%, та у 2023 році досягла її найбільшого розміру – 9120 грн.

Частка ФОП у реалізованій продукції різко зросла у 2023 році порівняно з двома попередніми роками, більш ніж у 3 рази. Це з падінням показників виручки від продукції, що було зазначено раніше, і збільшенням ФОП.

Отже, за досліджуваний період, і натомість зростання обсягів реалізованої продукції, знижується прибуток від реалізації цієї продукції, отже падає вартість готової продукції. На цьому фоні, збільшення ФОП та зростання середньої заробітної плати, каже про те, що власники ПП «АГРО-СОЯ» наполегливо намагаються зберегти баланс між трудовитратами, собівартістю продукції та оплатою праці, зберегти персонал, колектив працівників.

## **2.2. Аналіз кадрового складу персоналу підприємства**

Проведемо аналіз персоналу ПП «АГРО-СОЯ» згідно зі штатним розкладом за досліджуваний період 2021-2023 років.

Людські ресурси – це найцінніша частина підприємства, саме вони створюють додаткову вартість, нову якість, поєднуючи свою працю та засоби виробництва. Завдання власників підприємства, пов'язати воєдино інтереси



працівників та інтереси підприємства, сформувати спільні цілі, по досягненню яких підприємство отримає прибуток, а працівники – гідну винагороду за працю.

Працівники ПП «АГРО-СОЯ» при працевлаштуванні укладають контракт на роботу, строком від 1 до 3 років, залежно від посади. Їм призначається оклад, і за результатами роботи підприємства 1 раз на рік виплачується бонус відповідно до їх участі у створенні прибутку підприємства.

Розглянемо структуру персоналу ПП «АГРО-СОЯ», згідно зі штатним розкладом за досліджуваний період. Штатний розклад ПП «АГРО-СОЯ» формується бухгалтером підприємства після укладення трудових контрактів періодом на 1 рік. У цьому документі відображається статус працівників на підприємстві, згідно з ЄТКД та фіксується оклад, що подано у таблиці 2.5. Так, у 2023 році за штатом у ПП «АГРО-СОЯ» вважалося 53 особи (робітників місця), а саме:

- Адміністративний персонал – 11 осіб, серед них Керівники - 4 особи
- Працівники -15 осіб
- Допоміжний персонал – 27 особи.

У таблиці 2.6 наведено зведений штатний розклад ПП «АГРО-СОЯ», у якому видно, які категорії персоналу збільшилися і зменшилися за досліджуваний період. Так, у 2021 році на підприємстві не представлені такі категорії як механік та технік-механік із меліорації з\г виробництва, які з'явилися у 2023 році.

Найбільше скорочення чисельності працівників підприємства відзначається у 2022 році, а саме – агроном, тракторист-машиніст с/г, підсобний робочий рільник, сторож, по 1 особі. Адміністративний персонал зберіг свою чисельність незмінною.

Таблиця 2.5

## Штатний розклад ПП «АГРО-СОЯ» на 01.01.2023 року

| №      | Назва структурного підрозділу | Назва посади                                 | Код за КП | Кількість штатних одиниць | Посадовий оклад, грн. |
|--------|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------|---------------------------|-----------------------|
| 1      | Адміністрація                 | Директор                                     | 1210.1    | 1                         | 15 300                |
|        |                               | Головний інженер                             | 1223.1    | 1                         | 14 300                |
|        |                               | Головний бухгалтер                           | 1226.1    | 1                         | 12 300                |
|        |                               | Головний агроном                             | 221.1     | 1                         | 14 300                |
|        |                               | Бухгалтер                                    | 3433      | 2                         | 10 300                |
|        |                               | Завідувач ТОК                                | 1226.2    | 1                         | 12 300                |
|        |                               | Завідувач складу ПММ                         | 1226.2    | 1                         | 8 600                 |
|        |                               | Юрист                                        | 2429      | 1                         | 10 000                |
|        |                               | Менеджер із закупівель                       | 1475.4    | 1                         | 9 700                 |
|        |                               | Логіст Диспетчер                             | 1475.4    | 1                         | 9 700                 |
| 2      | Працівники                    | Агроном                                      | 2213.2    | 2                         | 12 300                |
|        |                               | Механік                                      | 3115      | 1                         | 14500                 |
|        |                               | Технік-механік із меліорації с/г виробництва | 1226.2    | 1                         | 12100                 |
|        |                               | Тракторист-машиніст с/г                      | 8331      | 4                         | 10 500                |
|        |                               | Водій автотранспортних засобів КАМАЗ         | 8332      | 1                         | 9 100                 |
|        |                               | Водій автотранспортних засобів ГАЗ-53, ЗИЛ   | 8322      | 2                         | 8600                  |
|        |                               | Рахівник                                     | 4121      | 1                         | 8 600                 |
|        |                               | Слюсар-ремонтник мех. бригади                | 7233      | 2                         | 8 800                 |
|        |                               | Слюсар-ремонтник ТОКу                        | 7233      | 1                         | 8 800                 |
| 3      | Робітники                     | Підсобний робітник рільник                   | 9322      | 5                         | 7 300                 |
|        |                               | Оператор полів зрошування та фільтрації      | 8163      | 12                        | 8 500                 |
|        |                               | Сторож                                       | 9152      | 10                        | 7 500                 |
| Разом: |                               |                                              |           | 53                        |                       |

*Джерело: створено автором*

Таблиця 2.6

Зведена таблиця зі штатного розкладу  
ПП «АГРО-СОЯ» за період 2021- 2023 рр.

| Назва<br>структурного<br>підрозділу | Назва посади                                    | Кількість штатних одиниць,<br>осіб |           |           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|
|                                     |                                                 | 2021р.                             | 2022р.    | 2023р.    |
| 1. Адміністрація                    | Директор                                        | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Головний інженер                                | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Головний бухгалтер                              | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Головний агроном                                | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Бухгалтер                                       | 2                                  | 2         | 2         |
|                                     | Завідувач ТОК                                   | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Завідувач складу ПММ                            | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Юрист                                           | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Менеджер із закупівель                          | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Логіст Диспетчер                                | 1                                  | 1         | 1         |
| 2. Працівники                       | Агроном                                         | 2                                  | 1         | 2         |
|                                     | Механік                                         | -                                  | 1         | 1         |
|                                     | Технік-механік із меліорації с\г<br>виробництва | -                                  | -         | 1         |
|                                     | Тракторист-машиніст с\г                         | 6                                  | 4         | 4         |
|                                     | Водій автотранспортних засобів<br>КАМАЗ         | 2                                  | 2         | 1         |
|                                     | Водій автотранспортних засобів<br>ГАЗ-53, ЗІЛ   | 2                                  | 2         | 2         |
|                                     | Слюсар-ремонтник мех.бригади                    | 2                                  | 2         | 2         |
|                                     | Слюсар-ремонтник ТОКу                           | 1                                  | 1         | 1         |
|                                     | Рахівник                                        | 1                                  | 1         | 1         |
| 3. Робітники                        | Підсобний робітник рілний                       | 5                                  | 4         | 5         |
|                                     | Оператор полів зрошування та<br>фільтрації      | 10                                 | 11        | 12        |
|                                     | Сторож                                          | 9                                  | 9         | 10        |
| <b>Разом:</b>                       |                                                 | <b>51</b>                          | <b>49</b> | <b>53</b> |

*Джерело: створено автором*

Персонал ПП «АГРО-СОЯ» характером трудових функцій ділиться на 4 групи. Так, дані таблиці 2.7 свідчать, що чисельність керівників, за досліджуваний період, залишилася незмінною і становить 5 осіб. Чисельність фахівців підприємства знизилася на 10%, чисельність працівників збільшилася на 9,6%, допоміжний персонал зменшився в 2022 році, а в 2023 році відновив свою чисельність, і склав 5 осіб.

Таблиця 2.7

Розподіл робітників ПП «АГРО-СОЯ» за характером  
трудових функцій за 2021-2023 рр.

| Категорія                          | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2023 до 2021, % |
|------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Середньоспискова чисельність, осіб | 51       | 49       | 53       | 103,9           |
| Керівники                          | 5        | 5        | 5        | 100             |
| Фахівці                            | 10       | 9        | 9        | 90              |
| Працівники                         | 31       | 31       | 34       | 109,6           |
| Допоміжний персонал                | 5        | 4        | 5        | 100             |

*Джерело: створено автором*

Рух персоналу організації – це природний процес праці працівників, який суворо регламентується трудовим законодавством і внутрішніми документами у межах підприємства. Це такі процеси як – прийняття та звільнення з роботи, та їх причини, тривалість роботи на підприємстві, перехід з однієї роботи та посади на іншу, режим відпусток, відгулів, декретні відпустки, відрядження.

Показники динаміки руху робочої сили ПП «АГРО-СОЯ» наведено в таблиці 2.8.

Проведемо розрахунки показників за допомогою наступних формул:

$$1. \text{ Коефіцієнт обороту зі звільнення } K_{оз} = \frac{Чз}{Ч_{сер}} \quad (2.1)$$

де  $Чз$  –чисельність звільнених

$Ч_{сер}$  - середньооблікова чисельність.

$$2. \text{ Коефіцієнт плинності } K_{п} = \frac{Чзвб}{Ч_{сер}} \quad (2.2)$$

де  $Чзвб$  - чисельність звільнених за власним бажанням

$$3. \text{ Коефіцієнт постійності кадрового складу } K_{п.к.с} = Чз/Ч_{сер} \quad (2.3)$$

$Чз$  - чисельність працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років);

$Ч_{сер}$  - середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Таблиця 2.8

**Динаміка руху робочої сили ПП «АГРО-СОЯ» за 2021-2023рр.**

| Показники                                               | 2021 | 2022 | 2023 | 2023/2021, %                     |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|
| Чисельність персоналу, осіб                             | 51   | 49   | 53   | 103,9                            |
| Прийнято, осіб:                                         | 5    | 10   | 2    | 40                               |
| з них на новостворені робочі місця                      | -    | -    | 1    | -                                |
| Вибуло осіб, усього                                     | 7    | 6    | 7    | 100                              |
| у тому числі з причин:<br>за власним бажанням           | 2    | 1    | 5    | -                                |
| за згодою сторін                                        | 5    | 5    | 2    | -                                |
| за порушення трудов дисципліни                          | -    | -    | -    | -                                |
| Облікова чисельність на кінець<br>звітнього періоду     | 49   | 53   | 48   | -                                |
| Чисельність працівників зі стажем<br>роботи більше року | 45   | 44   | 45   | 100                              |
| Коефіцієнти руху персоналу, %                           |      |      |      | Відхилення<br>2023-2021рр. (+/-) |
| Коефіцієнт обороту з прийому                            | 9,8  | 20,4 | 3,7  | -6,1                             |
| Коефіцієнт обороту зі звільнення                        | 13,7 | 12,2 | 13,2 | -0,5                             |
| Коефіцієнт плинності кадрів                             | 3,9  | 2    | 9,4  | 5,5                              |
| Коефіцієнт постійності кадрового<br>складу              | 88,2 | 89,7 | 84,9 | -3,3                             |

*Джерело: створено автором*

Так, за досліджуваний період на ПП «АГРО-СОЯ» здійснювалося як прийом так і звільнення персоналу. У 2023 році на підприємство було прийнято в 2 рази менше осіб, ніж у 2021 році, і в 5 разів менше, ніж у 2022 році. Коефіцієнт обороту з прийому 2023 року становив найнижчий показник 3,7% проти попередніх років. У 2021 та 2022 роках найбільша частка вибулих була через – згоду сторін, у 2023 році найбільша частка вибулих – за власним бажанням. Коефіцієнт обороту звільненням має незначні зміни, найвище значення становить 2021 року – 13,7% . У 2023 році зріс коефіцієнт плинності кадрів і склав 9,4%, порівняно з 2% у 2022 році, і 3,9% у 2021 році.

Колектив підприємства характеризується високою стабільністю – чисельність працівників, зі стажем понад 1 рік на підприємстві становить 100%, коефіцієнт постійного кадрового складу 88,2%, 89,7%, 84,9% відповідно 2021-2023рр.

Керівництво ПП «АГРО-СОЯ» підходить до створення трудового колективу, з точки зору придбання висококласних фахівців, оскільки діяльність підприємства пов'язана з тривалим процесом виготовлення сільськогосподарської продукції та високим рівнем відповідальності за його виробництво. Тому, керівництво підприємства намагається виростити кадри всередині свого трудового колективу, та й вітає персонал із боку. Особливістю даного підприємства є те, що підприємство знаходиться в Одеській області, сільській місцевості, і розраховувати, як правило, доводиться на місцевих працівників та фахівців. Працівникам, які мешкають у області, біля розміщення підприємства, також вигідна ця зайнятість. Роботи, що виконуються на підприємстві, вимагають аналізу щорічної інформації про стан погоди, ґрунту, реакцій ґрунту на добрива, швидкість зростання культур, їх дозрівання тощо, та працівники, які проживають у цій місцевості, добре володіють такою інформацією.

У таблиці 2.9 представлені дані щодо вікових груп та стажу роботи на підприємстві.

На ПП «АГРО-СОЯ» представлені усі вікові групи персоналу, допущені трудовим законодавством. Віковий склад персоналу ПП «АГРО-СОЯ», за досліджуваний період, представлений двома великими віковими групами 41-50 років і 51-59 років, наприклад, що становить 26,4% і 35,8% середньооблікової чисельності персоналу в 2023 році. На підприємстві збільшилася група працівників, у віці 60 і більше років, що очевидно пов'язане із ситуацією в країні, з воєнним становищем, та з перерозподілом зайнятості населення у сферу державного захисту та оборони.

Таблиця 2.9

Персонал ПП «АГРО-СОЯ»  
за віковими групами та стажем працюючих за 2021-2023рр.

| Показник                               | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2023/2021, % |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| Середньооблікова чисельність персоналу | 51       | 49       | 53       | 103,9        |
| Віковий склад персоналу                |          |          |          |              |
| 18-30 років                            | 4        | 6        | 6        | 150          |
| 31-40 років                            | 5        | 6        | 4        | 80           |
| 41-50 років                            | 13       | 13       | 14       | 108          |
| 51-59 років                            | 22       | 21       | 19       | 86,4         |
| 60 років і більше                      | 7        | 3        | 10       | 142,9        |
| Стаж працюючих на підприємстві         |          |          |          |              |
| Менше 1 року                           | 1        | 2        | -        | -            |
| 1-3 року                               | 3        | 4        | 5        | 166,7        |
| 4-10 років                             | 9        | 11       | 11       | 122,2        |
| 11-15 років                            | 38       | 32       | 37       | 97           |
| 16 і вище років                        | -        | -        | -        | -            |

*Джерело: створено автором*

Стаж роботи персоналу підприємства характеризується високими показниками – найбільші за чисельністю групи 4-10 років, 11-15 років. Найбільша група працюючих – 11-15 років роботи на підприємстві, що, наприклад, становить 69,8% від середньооблікової чисельності працівників у 2023 році. Це характеризує стабільність трудового колективу, тривалу та стабільну зайнятість, особливо у такий складний для держави Україна, та всіх підприємств, період.

Група «16 і вище років» роботи на підприємстві не розглядається, тому що підприємство працює 11 років.

Розглянемо структуру персоналу ПП «АГРО-СОЯ» за освітою, що наведена у таблиці 2.10.

Слід зазначити, що ПП «АГРО-СОЯ» - це сільськогосподарське підприємство, і більшість робіт із виробництва продукції відбувається у полях. Тому найбільша група персоналу з навчання має середньо-спеціальну освіту, яка і потрібна для виконання таких видів робіт.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ПП «АГРО-СОЯ» за освітою 2021-2023р.

| Освіта                                   | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2023/2021, % |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| Середньооблікова чисельність працівників | 51       | 49       | 53       | 103,9        |
| Середня-спеціальна                       | 37       | 40       | 45       | 121,6        |
| Незакінчена вища                         | 7        | 2        | 1        | 14,3         |
| Вища                                     | 7        | 7        | 7        | 100          |

*Джерело: створено автором*

Так, у 2021 році ця група мала частку у 72,5% від середньооблікової чисельності, у 2022 році – 81,6%, у 2023 році – 84,9%. Група працівників з незакінченою вищою освітою за досліджуваний період зменшилася на 85,7% або на 6 осіб.

Група працівників із вищою освітою незмінна у своїй чисельності за досліджуваний період и складає по 7 осіб.

У таблиці 2.11. наведено статеву структуру персоналу ПП «АГРО-СОЯ». З даних таблиці видно, що велика гендерна група представлена чоловіками протягом усього періоду, що аналізується, і становить 78,4, 77,6, 79,2 % до середньооблікової чисельності працівників відповідно в 2021-2023 роках. Чисельність жінок протягом аналізованого періоду залишається незмінною і становить 11 осіб за роками аналізу відповідно. На ПП «АГРО-СОЯ» жінки зайняті як в адміністрації підприємства, це посада Головного бухгалтера, бухгалтерів, юриста, так і на підсобних роботах.

Таблиця 2.11

Статева структура персоналу ПП «АГРО-СОЯ» за 2021-2023рр.

| Стать                                    | 2021 |      | 2022 |      | 2023 |      | 2023/2021 pp., % |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------|
|                                          | осіб | %    | осіб | %    | осіб | %    |                  |
| Середньооблікова чисельність працівників | 51   | 100  | 49   | 100  | 53   | 100  | 103,9            |
| Чоловіча                                 | 40   | 78,4 | 38   | 77,6 | 42   | 79,2 | 105              |
| Жіноча                                   | 11   | 21,6 | 11   | 22,4 | 11   | 20,8 | 100              |

*Джерело: створено автором*



ПП «АГРО-СОЯ», незважаючи на нинішні великі труднощі в агросекторі, продовжує вести свою діяльність, намагається зберегти трудовий колектив, рівень заробітної плати, розробляє плани на подальшу діяльність.

### **2.3. Оцінка стану кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ»**

Керівництво ПП «АГРО-СОЯ» так сформулювало місію компанії – «Підвищення врожайності сільськогосподарських культур, за рахунок використання новітніх технологій, ефективного застосування мінеральних добрив, засобів захисту, якісного насіннєвого матеріалу, а також раціонального використання земель» [25]. Виходячи з цього, і будується кадрова політика на підприємстві.

Кадрова політика на ПП «АГРО-СОЯ» була розроблена керівництвом підприємства та документально закріплена «Положенням про кадрову політику» у перші роки роботи компанії, та введено в дію. За період, що досліджується, коригування, доповнення, зміни до «Положення про кадрову політику» практично не вносилися. Розглянемо «Положення про кадрову політику» з розділів, які сформулювало керівництво ПП «АГРО-СОЯ», а саме:

1. «Загальні положення». У розділі розглядаються - стратегія кадрової політики, суть кадрової роботи, її мета і дається визначення термінів кадрової роботи.

Керівництво ПП «АГРО-СОЯ» розглядає *завдання стратегії кадрової політики* так – за допомогою ресурсів та можливостей підприємства, поставлених виробничих завдань сформувати професійний та стійкий трудовий колектив, високого рівня відповідальності та взаємодії.

Так, керівництво ПП «АГРО-СОЯ» розглядає *кадрову роботу по суті*, як певний регламент взаємодії адміністрації підприємства та працівників, за

допомогою якого реалізується кадрова політика та досягаються поставлені завдання.

Як зазначає керівництво ПП «АГРО-СОЯ», кадровий склад сільськогосподарської галузі старіє, дуже маленький відсоток молоді прибуває для включення до цієї діяльності. В основному, на підприємствах галузі використовують досвід та знання працівників старшого віку, які були отримані у минулі роки, шляхом освіти безпосередньо на робочому місці, без будь-якої професійної підготовки. Дуже не вистачає сучасних знань та умінь, особливо володіння сучасною технікою.

Тому *мета кадрової політики* сприймається як досягнення економічного ефекту від використання потенціалу кожного працівника. Необхідно задіяти трудовий потенціал усіх працівників, яких підприємство може залучити до виробництва агропродукції за сучасних непростих умов. Він і так, не дуже великий.

2. «Основні завдання кадрової політики». У «Положенні про кадрову політику» керівництво ПП «АГРО-СОЯ» декларує такі завдання кадрової політики як:

- забезпечити підприємства достатньою кількістю підготовлених кадрів для виконання поставлених виробничих завдань, відповідного професійного рівня та усвідомлення рівня відповідальності за покладені на них завдання;
- забезпечити достатній рівень навчання, здобуття додаткових знань та навичок шляхом наставництва, стажування, а також забезпечити своєчасне проходження працівниками підвищення кваліфікації, забезпечивши тим самим безперервну аграрну освіту персоналу;
- забезпечити правильне раціональне розміщення кадрів, з дотриманням рівня підготовки, кваліфікації та компетенцій персоналу підприємства;
- безперервно формувати кадровий резерв та вести картотеку працівників, які щорічно залучаються для виробництва сільськогосподарської продукції.

3. «Основні положення кадрової політики щодо стабілізації кадрового складу та використання потенціалу працівників».

У цьому розділі «Положення про кадрову політику» розглядаються забезпечення підприємства професійним кадровим складом на всіх рівнях виробництва агропродукції. В основі цього процесу стоїть трудомісткість процесів у сільському виробництві, частка ручної та механізованої праці на різних стадіях підготовки та вирощування агрокультур. Залежно від цього відбувається залучення працівників у виробничий процес на різних стадіях тимчасового циклу. Кадровий склад працівників підприємства змінюється за рівнем залучення від одного виробничого циклу до іншого, отже, коливається їхня зайнятість та міра залучення у виробничий процес. Від цього залежить оплата праці працівників. Тому, на різних етапах виробничого циклу агропродукції, керівництво ПП «АГРО-СОЯ» застосовує різні системи оплати праці працівників – фіксований оклад, відрядна оплата та оплата за обсяг виконаних робіт. Це дозволяє найбільш справедливо оцінити працю працівників в агровиробництві, та утримати колектив у необхідній професійній якості.

В даний час, ПП «АГРО-СОЯ», як і багато інших підприємств сільськогосподарської галузі, зіткнулося з катастрофічною нестачею не лише кваліфікованих кадрів, а й просто з дефіцитом працівників простої ручної праці, чисельним дефіцитом робочої сили. Робоча сила у регіоні представлена переважно пенсіонерами і жінками, що лише частково задовольняє потреби підприємства.

4. «Основні положення виконання «Правил внутрішнього трудового розпорядку».

«Правила внутрішнього трудового розпорядку» на ПП «АГРО-СОЯ» побудовані з урахуванням усіх вимог та норм чинного трудового законодавства України (згідно частини 1 статті 142 КЗпП), та поширюються на всіх працівників ПП «АГРО-СОЯ», які перебувають у трудових

відносинах із підприємством з метою забезпечення встановленого рівня трудової дисципліни.

До складу «Правил внутрішнього трудового розпорядку» ПП «АГРО-СОЯ» включено, згідно з Типовими правилами №213:

1. Порядок прийому і звільнення працівників;
2. Основні обов'язки працівників;
3. Основні обов'язки адміністрації підприємства;
4. Питання робочого часу і його використання;
5. Аспекти заохочень за успіхи в роботі;
6. Механізми відповідальності за порушення трудової дисципліни [26].

Ций перелік є базовим мінімумом, який на практиці, як правило, доповнюється іншими положеннями, що відображають специфіку трудової діяльності працівників підприємства, наприклад порядок застосування *підсумованого обліку робочого часу*, що застосовується в сільгоспвиробництві.

«Введення підсумованого обліку робочого часу є зміною істотних умов праці, якщо змінюється режим роботи: кількість змін на добу, початок та закінчення зміни, час перерви та міжзмінного відпочинку.» [26]

Правила внутрішнього трудового розпорядку затверджені адміністрацією підприємства, погоджені з трудовим колективом, та введені в дію відповідним наказом, є обов'язковими для всіх працівників підприємства. Адміністрація підприємства поінформувала працівників та роботодавців, що за порушення «Правил внутрішнього трудового розпорядку» настають заходи дисциплінарного стягнення.

5. «Основні положення оплати праці, мотивації та стимулювання персоналу».

Оплата праці в сільському господарстві сильно залежить від погодно-кліматичних умов, родючості землі, якості насіння, добрив тощо, і

складається з кількох етапів, зумовлених специфікою цього виду діяльності: підготовчий етап, етап посіву, вирощування, збирання врожаю, «про»-етап. Кінцеві результати можуть різнитися навіть за однакові витрати фізичної праці.

На ПП «Агро-СОЯ» в «Основних положеннях оплати праці, мотивації та стимулювання персоналу» при нарахуванні оплати праці, крім нормативів часу, виробітку кожного працівника, точного обліку виробленої ним продукції, також враховується особливості сільськогосподарського виробництва.

Так, на підприємстві розраховують основну та додаткову оплату праці. Основна нараховується за тарифними ставками, окладами, та з урахуванням кількості та якості продукції, яку виробив працівник. Понаднормова праця оплачується додатково – за здобуття надпланового врожаю, винахідливість та інші трудові успіхи. Додатковою оплатою праці вважаються доплата, надбавка, компенсаційні виплати, премії.

Також, згідно законодавства на ПП «АГРО-СОЯ» розраховують натуральну оплату праці. Яку частину виробленої продукції для цього виділити, підприємство вирішує самостійно. Натуральна оплата праці складає лише частину основної грошової платні.

6. «Положення про лояльність персоналу». На ПП «АГРО-СОЯ» розроблено «Положення про лояльність персоналу», яке полягає у наданні фінансових чи натуральних (у натуральному вираженні) запозичень під майбутній урожай для персоналу підприємства. Сюди включено: позики на навчання дітей, на лікування працівників та членів їх сімей, на будівництво будинків, на ремонт будинків, на придбання особистого автотранспорту, на виконання юридичних документів, на весілля, хрестини та похорон. Працівники підприємства можуть отримати ці позики в міру потреби, домовленості з адміністрацією та фінансової спроможності підприємства.

7. «Прикінцеві положення». У цьому розділі доводиться до відома всіх працівників підприємства, що «Положення про кадрову політику» вводиться в дію, може бути доповнено кожним членом трудового колективу та прийнято до виконання у новій редакції після обговорення та затвердження адміністрацією підприємства. Попереднє Положення про кадрову політику втрачає юридичну дію.

В результаті проведеного аналізу стану кадрової політики ПП «АГРО-СОЯ» нами було відзначено низку її недоліків, а саме:

1. У «Положенні про кадрову політику» підприємства відсутнє визначення чи прогнозування (планування) потреби у персоналі на різні виробничі цикли виробництва агропродукції.
2. У «Положенні про кадрову політику» не розроблено критерії формування кадрового резерву, відсутня програма формування кадрового резерву.
3. У «Положенні про кадрову політику» відсутня Програма безперервної аграрної освіти персоналу - Програма навчання та розвитку персоналу, Програма Наставництва не розроблена. Відсутні Плани та Програма підвищення кваліфікації фахівців.
4. У «Положенні про кадрову політику» відсутня програма залучення молодих спеціалістів, немає програми взаємодії з навчальними закладами.

### **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ**

#### **3.1 Впровадження сучасних методів щодо вдосконалення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ»**

Нинішня ситуація в Україні прямо впливає на економічну ситуацію, на діяльність усіх підприємств. Як уже зазначалося в попередніх розділах дослідження, спостерігається кадровий голод та нестача спеціалістів на підприємствах агрогалузі. Сучасна ситуація в Україні розгортається таким чином, що всі сфери життєдіяльності підприємств агрогалузі відчують сильний вплив чинників довкілля - політичні, економічні, технологічні, особливо - умови непереборної сили (військові дії), які природно переносять цей вплив і на фактори внутрішнього середовища - фінансові можливості розвитку підприємства, стиль керівництва, умови праці, рівень оплати праці, якість трудового колективу. Проте стратегічна важливість збереження діяльності підприємств агрогалузі України не викликає жодних сумнівів навіть у таких тяжких умовах. Головне завдання – це забезпечення їхньої діяльності, забезпечення підприємств усіма необхідними ресурсами, і насамперед – кадрами.

Тому, з урахуванням сучасної ситуації в Україні, на основі проведеного аналізу кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ», та виявлених недоліків роботи з персоналом на підприємстві, *ми пропонуємо* застосувати низку методів щодо удосконалення кадрової політики, а саме:

*Недолік 1.* У «Положення про кадрову політику» підприємства немає визначення чи прогнозування (планування) потреби в персоналі на різні виробничі цикли виробництва агропродукції.

*Пропонуємо за недоліком 1,* запровадити у кадрову політику підприємства планування чисельності та професійної кваліфікації персоналу на наступний період (оперативне планування) та на перспективний (короткостроковий) період – тактичне планування.

Виробництво агропродукції потребує певної кількості робочої сили, без якої неможливо вести цю діяльність. Тому керівництво підприємства ПП «АГРО-СОЯ», на нашу думку, має планувати чисельність персоналу на кожний виробничий період. Як відомо з економічної літератури, на потребу підприємства у персоналі надають вплив зовнішні і внутрішні чинники. Внутрішні чинники – це цілі підприємства, а зовнішні чинники – це чинники впливу економічної та політичної середовища, і навіть чинники непереборної сили. Тому підприємство може розділити періоди планування – планування на найближчий період (оперативне планування), та перспективне планування (тактичне планування не більше 3-х років). Для планування чисельності персоналу на агропідприємстві, ми пропонуємо, застосувати балансовий та нормативний метод планування (рис.3.1).

Балансовий метод дозволяє встановити рівновагу між персоналом, який є на підприємстві, але його недостатньо. При цьому додаткову потребу в персоналі можна задовольнити шляхом внутрішньої ротації персоналу, або залученням персоналу із зовнішнього середовища. При цьому використовуються такий метод, як трудовий баланс, що відображає календарний фонд робочого часу, рух працівників, звільнення, скорочення, виходи на пенсію, декретні відпустки.

На допомогу балансового методу можна застосувати Нормативний метод планування персоналу підприємства. Він дозволяє більш точно визначити витрати на виробництво одиниці продукції, нормо-годинник,



трудомісткість робіт, встановлення норм виробітку, витрати на працю, і більш точно спланувати необхідну чисельність персоналу за видами та групами робіт, за спеціальностями та професіями.

*Недолік 2.* У «Положення про кадрову політику» не розроблено критерії формування кадрового резерву, відсутня програма формування кадрового резерву.



Рис.3.1 Планування потреби персоналу підприємства  
Джерело: створено автором

*Пропонуємо за недоліком 2, з метою задоволення потреб у персоналі, розробити «Програму формування кадрового резерву» – формувати кадровий резерв, розробити основні критерії його формування.*

Агрогалузь характеризується високою трудомісткістю робіт. Почати виробництво агропродукції можна лише за умови забезпечення підприємства виробничими кадрами. З погляду безпеки ведення агробізнесу необхідно забезпечити підприємства кадровими ресурсами, так як це дуже трудомісткий процес, і відсутність необхідної чисельності персоналу та фахівців може призвести до зриву виробництва агропродукції. Керівництво підприємства ПП «АГРО-СОЯ» може формувати зовнішній та внутрішній кадровий резерв, формувати кадровий резерв за групами робіт та за спеціальностями, формувати кадровий резерв керівників та ключових фахівців. Це дозволить знизити кадрові ризики під час «кадрового голоду», підвищить лояльність персоналу до організації, так як знаходження в кадровому резерві дозволяє розвиватися і будувати кар'єру всередині свого підприємства, оперативно замінити працівників, що вибули. Для цього необхідно, наприклад:

1. Виділити позиції персоналу (кількісні показники), які є стратегічно важливими для виробничого агро-технічного процесу.
2. Визначити їх кваліфікаційні та статево-вікові характеристики (якісні показники), за кожною посадою та групами робіт.
3. Провести очну чи дистанційну співбесіду, яка дозволить оцінити кандидата в резерв, оцінити ступінь його мотивації до зміни виробничих умов та зацікавленість у роботі, зміну місця проживання на певний період.
4. Сформувати систему комунікації між керівництвом підприємства та персоналом, які перебувають у кадровому резерві. Внутрішній кадровий резерв, той персонал, який проходить навчання, підвищення кваліфікації і чекає на своє нове робоче місце, і має бути в полі комунікації керівництва компанії. Персонал, який залучається шляхом зовнішніх джерел пошуку,

повинен бути завжди поінформований про наявність вакансій, початок періоду робіт, умови роботи та проживання, побудову заробітної плати, тривалість зайнятості та розмір соціального пакету. Сьогодні це робиться за допомогою соціальних мереж, спеціалізованих груп, де розміщуються оголошення про вакансії на агропідприємства та прямі запрошення на роботу за певними критеріями.

Необхідно відзначити, що формування зовнішнього кадрового резерву – це сучасний досвід агропідприємств Європи, всі вони залучають додаткову робочу силу саме способом формування зовнішнього кадрового резерву [27].

Основними критеріями кадрового набору для ПП «АГРО-СОЯ» в сучасних умовах діяльності підприємства можуть бути такі показники, як: вік, стать, досвід роботи на агропідприємстві, види виконуваних робіт, володіння певною технікою, володіння новими знаннями та інструментами підвищення врожайності певних культур, та й просто бажання працювати на агровиробництві (з різних причин у сучасних умовах воєнного стану).

*Недолік 3.* У «Положенні про кадрову політику» відсутня Програма безперервної аграрної освіти персоналу - Програма навчання та розвитку персоналу, Програма Наставництва не розроблена. Відсутні Плани та Програма підвищення кваліфікації фахівців.

Сучасний агробізнес стає високотехнологічним суперспеціалізованим виробництвом. За наявності високої частки ручної праці деяких галузях агробізнесу, процеси дедалі більше стають технологічним, з'являється нове устаткування, яке максимально намагається виключити ручну працю - автоматизувати все процеси. Це підвищує продуктивність праці та знижує витрати на виробництво агропродукції. Тим більше, що сьогодні вже немає необхідності купувати обладнання для виробництва агропродукції, його надають у лізинг чи оренду, що суттєво знижує витрати агропідприємств, особливо невеликих та середніх, та розширює їх можливості.

Сьогодні, сучасний спеціаліст в агрогалузі користується знаннями, отриманими в навчальному закладі, практичним досвідом своєї діяльності, досвідом роботи на конкретному агропідприємстві, і тільки із залученням нових агротехнологій та агротехніки, отримує можливість придбати нові знання для того, щоб застосувати ці технології та техніку у себе на підприємстві. Така ж справа з навчанням фахівців із внесення добрив. Застосування сучасної технології вирощування агрокультур, техніки та сучасних добрив підвищує конкурентоспроможність підприємства та його продукції у разі на ринку сільськогосподарської продукції. Тому важливо забезпечити безперервність навчання персоналу агропідприємства. Сільське господарство це не та сфера, де отримані колись знання, можна застосовувати роками.

Разом із кліматичними умовами змінюється й довкілля, застосування біотехнологій у виробництві насіннєвого посівного фонду змінює технологію вирощування агрокультур, на ринку постійно з'являються нові добрива, та рівень підготовки персоналу агропідприємства має змінюватись разом із цими змінами.

*Ми пропонуємо по недоліку 3, створити на ПП «АГРО-СОЯ» Програму неперервної аграрної освіти персоналу, застосовуючи методи HR-індустрії «Hard and soft skills» - тверді та м'які навички [28].*

«Hard skills» - це базова професійна основа знань та навичок, отримана у навчальному закладі, на основі якої будується професійна та кваліфікаційна приналежність. Ми пропонуємо, звернути увагу на ті навички та знання, які стрімко змінюються в періоді, та необхідні персоналу підприємства для виконання виробничого завдання також у конкретному періоді часу.

Так, «soft skills» - це технологія навчання персоналу, яка будує процес навчання у відсотковому співвідношенні – необхідні знання, досвід, база необхідних знань 60%, 30% – самоосвіта, самонавчання, та 10% – система навчання, побудована на комунікації з іншими спеціалістами, на обміні

інформацією, яка виявляє прогалини в освіті та потребує додаткових знань та навичок. Так, наприклад, теоретичні знання для агронома, отримані на вебнарі або лекції, повинні бути підкріплені дослідними зразками на певних площах та очікуваними результатами. Відсоток самоосвіти та самонавчання досить високий, і характеризуватиме ступінь зацікавленості спеціаліста в отриманні нових сучасних знань та вивчення технологій. 10% комунікації з іншими фахівцями галузі дозволяє оцінити глибину знань, виявити прогалини, відставання у володінні інформацією або технологіями. Серед основних навичок, отриманих при навчанні поданої технології, можна відзначити – уміння працювати в команді, спостережливість, аналітичні навички, уміння адаптуватися до змін, уміння орієнтуватися у нестандартних ситуаціях. Усі вони є актуальними для персоналу агропідприємства.

Особливу увагу, на нашу думку, необхідно надати програмі Наставництва на ПП «АГРО-СОЯ». Вона може бути використана для персоналу агропідприємства на всіх етапах виробництва агропродукції. Особливо у світлі сучасної ситуації – кадрового голоду на сільгосп виробництві. Не виключено, що на ці підприємства можуть бути залучені кадри, які ніколи не брали участі в агровиробництві, а також молоді фахівці у цій галузі, які лише розпочинають свою професійну діяльність. Цінність Наставництва проявляється у передачі знань і навиків, та в особистому розвитку самого наставника та її підопічного. Відбувається безперервний обмін знаннями між наставником та підопічним. Це дозволяє краще впізнати одне одного, формує мотивацію, відкриває лідерські якості, дозволяє наставнику та підопічному знаходити найкращі рішення, ефективно діяти та контролювати виконання виробничого завдання підопічним. Наставництво - це один із способів швидше та легше пройти адаптаційні процеси на підприємстві, отримати заряд наснаги при зниженні працездатності, знизити втому на початку трудової кар'єри.

На нашу думку, наставники мають бути матеріально простимульовані керівництвом, а також інформація про їх діяльність та результати має доводитися до всього трудового колективу. Також, програма Наставництва має бути інформаційно доступна для формування зовнішнього кадрового резерву, щоб залучити якнайбільше персоналу, який не має повний набір необхідних кваліфікаційних характеристик, але має мотивацію до діяльності, і за допомогою інструмента «Наставництва», може сподіватися отримати зайнятість на цьому підприємстві.

Підвищення кваліфікації спеціалістів ПП «АГРО-СОЯ» має не плановий, а скоріше стихійний характер. Здійснюється в основному, за бажанням самих фахівців, як правило, при появі на ринку нових технологій агровиробництва або продуктів, що беруть участь у виробничому циклі агропродукції, наприклад, добрив. Тому ми пропонуємо, створити програму підвищення кваліфікації фахівців, спланувати їх навчання відносно їх залучення у виробничий процес агропродукції.

*Недолік 4.* У «Положенні про кадрову політику» відсутня програма залучення молодих спеціалістів, немає програми взаємодії з навчальними закладами.

*Пропонуємо по недоліку 4,* за допомогою методу HR-менеджменту «Preliminaring» організувати «Програму – Молодий спеціаліст», за допомогою якої можна буде залучати до співпраці студентів та випускників навчальних закладів [29]. Для цього, ми пропонуємо, керівництву ПП «АГРО-СОЯ» розділити цю діяльність на два етапи, а саме:

На 1 етапі, налагодити зв'язок з адміністрацією навчальних закладів, в яких йде підготовка фахівців необхідного профілю, проводити зустрічі зі студентами та майбутніми випускниками, розповідаючи їм про роботу на агропідприємстві, умови роботи, можливості заробітку та просування кар'єри, про необхідні знання та навички, про компетенції. Залучати їх у

практику на підприємства для того, щоб було краще оцінити майбутнього кандидата та запропонувати йому зайнятість.

На 2 етапі, на сайті підприємства (який необхідно розробити), заявити про запрошення студентів, випускників та молодих спеціалістів на практику на підприємство. Дати претендентам на роботу інструмент комунікації – реєстрацію до «Програми – Молодий спеціаліст» та можливість подати заявку на проходження практики в електронному вікні, обов'язково зі зворотним зв'язком. Провести он-лайн інтерв'ю, і у разі згоди, провести практику. У практичній діяльності дуже багато питань кадрового підбору отримують своє рішення – цінність знань та навичок, уміння адаптуватися, задоволеність самою діяльністю та виробничими умовами, зацікавленість та мотивація до роботи, оцінка можливої винагороди. Це дозволить адміністрації підприємства оцінити кандидата на робоче місце з погляду пропозиції йому зайнятості, і самому кандидату зрозуміти – чи можливе його працевлаштування на дане підприємство за такого рівня вимог та його кваліфікаційних можливостей.

Запропоновані нами сучасні методи та інструменти щодо вдосконалення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Сучасні методи та інструменти щодо вдосконалення  
кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ»**

| <b>Недоліки</b>                                                                                                                      | <b>Методи</b>                                                    | <b>Інструменти</b>                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недолік 1. Відсутнє визначення чи прогнозування (планування) потреби у персоналі на різні виробничі цикли виробництва агропродукції. | Балансовий та Нормативний метод планування чисельності персоналу | Планування чисельність персоналу на кожен виробничий період                                                                                                                |
| Недолік 2. Відсутні критерії формування кадрового резерву, відсутня Програма формування кадрового резерву.                           | «Програма формування кадрового резерву»                          | 1.Формування зовнішній та внутрішній кадровий резерв, за групами робіт та за спеціальностями, керівників та ключових фахівців<br>2. Визначення критеріїв кадрового резерву |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недолік 3. Відсутня Програма безперервної аграрної освіти персоналу - Програма навчання та розвитку персоналу, Програма Наставництва, Плани та Програма підвищення кваліфікації фахівців. | 1. «Hard and soft skills» тверді та м'які навички<br>2. Програма Наставництва<br>3. Програма Підвищення кваліфікації | 1. Навчання персоналу сучасним компетенціям на базі основних знань та навичок<br>2. Організація роботи Наставників<br>3. Створення програми Підвищення кваліфікації                                                |
| Недолік 4. Відсутня Програма залучення молодих спеціалістів, Програма взаємодії з навчальними закладами.                                                                                  | Preliminaring - стратегія залучення молодих спеціалістів                                                             | «Програма – Молодий спеціаліст»:<br>1. Налагодження зв'язку із адміністрацією навчальних закладів<br>2. Подання заявки на проходження практики в електронному вікні<br>3. Проведення он-лайн інтерв'ю та зустрічей |

Джерело: створено автором

### 3.2 Рекомендації щодо поліпшення стану кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ» в сучасних умовах

Сучасний економічний стан України диктує необхідність власникам підприємств приділяти велику увагу роботі з кадрами та коригувати кадрову політику підприємства з огляду на мінливі умови ведення бізнесу.

Враховуючи ситуацію, що склалася щодо ведення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ» (на основі аналізу 2 розділу та п.3.1) ми пропонуємо наступний алгоритм дій щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві (див. рис. 3.2).





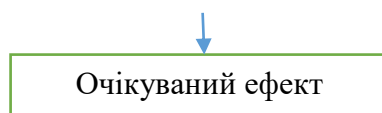


Рисунок 3.2 Впровадження методів вдосконалення кадрової політики на  
ПП «АГРО-СОЯ»

*Джерело: створено автором*

За результатами проведеного нами аналізу, *ми пропонуємо* сформувати на підприємстві робочу групу щодо внесення змін до «Положення про кадрову політику», а також зайнятися питаннями – планування персоналу на майбутній виробничий період, формування кадрового резерву, навчання персоналу та підвищення кваліфікації спеціалістів, залученням молодих спеціалістів та студентів, визначити фахівців, які можуть бути залучені як Наставники.

*Ми пропонуємо* ввести до складу робочої групи таких працівників підприємства як – директор, головний бухгалтер, головний агроном, менеджер із закупівель, юрист.

У програмі «Наставництво», за рекомендацією керівництва ПП «АГРО-СОЯ», *ми пропонуємо* залучити таких працівників як – головний агроном, оператор полів зрошування та фільтрації, технік-механік із меліорації з виробництва.

Враховуючи, що власник підприємства всіма силами намагається зберегти чисельність працівників та не планує її збільшувати, *ми пропонуємо*, для впровадження викладених нами рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики запровадити програму суміщення для членів робочої групи з відповідною доплатою та доплату за роботу Наставників.

Відповідно до чинного законодавства, приватний власник самостійно визначає розмір доплати за суміщення. Поєднання функцій здійснюється у робочий час. Розмір доплати за наставництво визначається за кількістю прикріплених до нього підопічних, їх рівня підготовки, навиків, наявності виробничого опиту, рівня володіння інструментами та обладнанням, та

встановлюється у відсотках від окладу самого наставника. На приватному підприємстві відсоток надбавки за наставництво встановлюється не менше 10%, а вище – за рішенням власника підприємства [30].

Керівництво ПП «АГРО-СОЯ» рекомендувало для робочої групи надати - 15% окладу до окладу працівника та 20% - до окладу для Наставників. Період роботи робочої групи визначили – 3 місяці, період роботи Наставників визначили – 2 місяці. Головний агроном входить до робочої групи та програми Наставництва, тому для нього доплату за суміщення встановили у розмірі 25% окладу на 2 місяця.

Додаткові фінансові витрати ПП «АГРО-СОЯ» за нашими рекомендаціями наведено у таблиці 3.2.

За результатами наших розрахунків, розмір доплати за суміщення за весь період роботи робочої групи та наставників, складає 29 525 грн. всім задіяним працівникам. Отже, доплата разом із заробітною платою за цей період становить 248 375грн. За результатами господарської діяльності ПП «АГРО-СОЯ», представленими за аналізований період, 2021-2023рр., підприємство може зазнати цих додаткових витрат для отримання очікуваного економічного ефекту в майбутньому виробничому періоді.

Таблиця 3.2

Додаткові фінансові витрати ПП «АГРО-СОЯ» з урахуванням суміщення

| Посада                                  | Оклад, згідно штатного розкладу, грн. | Розмір доплати за суміщення, грн. | Оклад, з урахуванням суміщення, грн. | Підсумкова сума виплат протягом усього періоду, грн. |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Директор                                | 15 300                                | 2295                              | 17595                                | 52785                                                |
| Головний бухгалтер                      | 12 300                                | 1845                              | 14145                                | 42435                                                |
| Головний агроном                        | 14 300                                | 3575                              | 17875                                | 35750                                                |
| Менеджер із закупівель                  | 9 700                                 | 1455                              | 11155                                | 33465                                                |
| Юрист                                   | 10 000                                | 1500                              | 11500                                | 34500                                                |
| Оператор полів зрошування та фільтрації | 8 500                                 | 1700                              | 10200                                | 20400                                                |
| Технік-механік                          |                                       |                                   |                                      |                                                      |

|                                  |        |        |       |         |
|----------------------------------|--------|--------|-------|---------|
| із меліорації с\г<br>виробництва | 12 100 | 2420   | 14520 | 29040   |
| Усього                           |        | 29 525 |       | 248 375 |

*Джерело: створено автором*

У таблиці 3.3 наведемо обґрунтування очікуваного економічного та соціального ефекту від запропонованих нами рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ».

*Ми обґрунтували* наші рекомендації, які були запропоновані в результаті проведеного аналізу стану кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ». Всі ці рекомендації спрямовані на покращення роботи з персоналом, його більш раціональне використання та отримання від його використання найбільшої економічної ефективності.

Таблиця 3.3

Обґрунтування очікуваного економічного та соціального ефекту від заходів  
щодо удосконалення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ»

| Заходи                                                             | Економічний ефект                                                                                                                                                                                  | Соціальний ефект                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | <i>очікуваний</i>                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                              |
| Планування чисельності персоналу на кожен виробничий період        | Забезпечення підприємства кадрами, безперервності виробничого процесу, оцінка витрат на робочу силу                                                                                                | Надання тривалої зайнятості, заробітної платні, соціального пакету, сплата податків, зниження рівня безробіття, соціальної напруги у державі |
| Програма формування кадрового резерву                              | Відсутність витрат на пошук та навчання персоналу, забезпечення безперервності виробничих знань та навичок, високий рівень довіри підвищення кваліфікації кандидатів – зріст прибутку підприємства |                                                                                                                                              |
| Навчання персоналу «Hard and soft skills»<br>Програма Наставництва | Реалізація нових знань – підвищення ефективності виробничої діяльності – зростання прибутку                                                                                                        | Продовження тривалої зайнятості, гідна заробітна платня, сплата                                                                              |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Програма<br>Підвищення<br>кваліфікації                         | підприємства<br>Наставники розвивають<br>навички керівника та<br>підвищують свій статус на<br>підприємстві                                                                                                  | податків, зниження<br>рівня безробіття та<br>соціальної напруги у<br>суспільстві                                                |
| Preliminaring -<br>стратегія залучення<br>молодих спеціалістів | Швидка та легка адаптація<br>до нових виробничих умов<br>- зупинка простоїв,<br>лікарняних листів,<br>невиходів на роботу-<br>відсутність додаткових<br>витрат на лікарняні листи<br>та адаптацію персоналу | Скорочення<br>безробіття молодих<br>фахівців,<br>їх скоріше<br>працевлаштування,<br>здобуття необхідних<br>сучасних компетенцій |

*Джерело: створено автором*

## ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти формування кадрової політики підприємства. Проаналізовано та узагальнено поняття та визначення сучасних авторів про кадрову політику, дано їй визначення – «*Кадрова політика* є таким організаційним механізмом, за допомогою якого досягається взаємовигідна співпраця між роботодавцем і працівником, при якому забезпечуються правові гарантії сторін (гарантії оплати праці, регламент годин роботи та відпочинку, відпусток, відрядження, підвищення кваліфікації, наставництво та стажування тощо)».

У роботі вивчено та проаналізовано принципи кадрової політики, розглянуто її основні елементи, завдання, цілі в ринковій, кризовій та військовій економіці. Розглянуто поетапно формування кадрової політики підприємства та її види. Досліджено особливості кадрової політики підприємства на різних стадіях життєдіяльності підприємства з точки зору теорії життєвого циклу організації Іцхака Адізеса.

Вивчено «Положення про кадрову політику» та проаналізовано його основні розділи.

У роботі досліджено діяльність підприємства ПП «АГРО-СОЯ», надано техніко-економічну характеристику основних економічних показників та проведено їх аналіз, проаналізовано кадровий склад персоналу підприємства, дана оцінка стану кадрової політики.

ПП «АГРО-СОЯ» є одним з виробників сільськогосподарських культур Чорноморського регіону, Одеській області в Україні. Підприємство поставляє на ринок декілька видів агропродукції. ПП «АГРО-СОЯ» надає повний комплекс послуг з вирощування зерна та інших сільськогосподарських культур експортної якості, фінансування та експертного супроводу його виробництва, зберігання та продажу врожаю.

За досліджуваний період, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 55891,0 тис.грн. або на 145,7%. Обсяг реалізованої продукції збільшився на 21326,0 тис.грн. чи 26,2%. Зростання цих показників у вартісному вираженні, найімовірніше, пов'язані з різким стрибком ціни на основні елементи виробничої діяльності і зростання цін на продукцію на ринку. При цьому слід зазначити, що посівні площі у 2023 році залишилися практично на рівні 2021 року, хоча були дещо скорочені у 2022 році. Валові збори (обсяг виробництва, ц) сільськогосподарських культур ПП «АГРО-СОЯ» знизилися на 82959 ц або на 74,9 % у 2023 році порівняно з 2021 роком. Така тенденція зниження обсягів виробництва спостерігається за всіма видами сільськогосподарських культур, що виробляє ПП «АГРО-СОЯ».

Виручка від реалізації продукції має таку ж тенденцію до зниження показників, так у 2023 році порівняно з 2021 роком вона знизилася на 34565,0 тис.грн. чи 19,4%. У разі зростання собівартості продукції виробництва, це свідчить, що у ціні реалізованої продукції, собівартість виробництва має високу частку вартості.

За досліджуваний період середньооблікова чисельність підприємства становила від 51, 49, 53 особи у 2021, 2022, 2023 роках відповідно, і

збільшилася до 2023 року на 3,9%. Загалом, підприємству вдалося зберегти колектив працівників. Річна продуктивність праці одного працівника у виручці від реалізації продукції знизилася в абсолютному вираженні на 683,9 тис.грн./особу або на 81,3%.

Фонд оплати праці має незначну тенденцію до зростання, це пов'язано із законодавчою зміною розмірів мінімальної заробітної плати та незначним коливанням чисельності працівників у більшу сторону. Так, збільшення ФОП у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося на 32,4 тис. грн. чи 4,5%. За досліджуваний період середньомісячна заробітна плата зросла на 1290 грн./особу або 16,5%, та у 2023 році досягла її найбільшого розміру – 9120 грн.

Частка ФОП у реалізованій продукції різко зросла у 2023 році порівняно з двома попередніми роками, більш ніж у 3 рази. Це з падінням показників виручки від продукції, що було зазначено раніше, і збільшенням ФОП.

Отже, за досліджуваний період, і натомість зростання обсягів реалізованої продукції, знижується прибуток від реалізації цієї продукції, отже падає вартість готової продукції. На цьому фоні, збільшення ФОП та зростання середньої заробітної плати, каже про те, що власники ПП «АГРО-СОЯ» наполегливо намагаються зберегти баланс між трудовитратами, собівартістю продукції та оплатою праці, зберегти персонал, колектив працівників.

Проведено аналіз персоналу ПП «АГРО-СОЯ» згідно зі штатним розкладом за досліджуваний період 2021-2023 років. Так, у 2021 році на підприємстві не представлені такі категорії як механік та технік-механік із меліорації з\г виробництва, які з'явилися у 2023 році. Найбільше скорочення чисельності працівників підприємства відзначається у 2022 році, а саме – агроном, тракторист-машиніст с/г, підсобний робочий рільник, сторож, по 1 особі. Чисельність фахівців підприємства знизилася на 10%, чисельність

працівників збільшилася на 9,6%, допоміжний персонал зменшився в 2022 році, а в 2023 році відновив свою чисельність, і склав 5 осіб. Адміністративний персонал зберіг свою чисельність незмінною.

За досліджуваний період на ПП «АГРО-СОЯ» здійснювалося як прийом так і вивільнення персоналу. У 2023 році на підприємство було прийнято в 2 рази менше осіб, ніж у 2021 році, і в 5 разів менше, ніж у 2022 році.

Колектив підприємства характеризується високою стабільністю – чисельність працівників, коефіцієнт постійного кадрового складу 88,2%, 89,7%, 84,9% відповідно 2021-2023рр.

Віковий склад персоналу ПП «АГРО-СОЯ», за досліджуваний період, представлений двома великими віковими групами 41-50 років і 51-59 років, наприклад, що становить 26,4% і 35,8% середньооблікової чисельності персоналу в 2023 році. На підприємстві збільшилася група працівників, у віці 60 і більше років, що очевидно пов'язане із ситуацією в країні, з воєнним становищем, та з перерозподілом зайнятості населення у сферу державного захисту та оборони.

Стаж роботи персоналу підприємства характеризується високими показниками – найбільша група працюючих – 11-15 років роботи на підприємстві, що, становить 69,8% від середньооблікової чисельності працівників у 2023 році. Це характеризує стабільність трудового колективу, тривалу та стабільну зайнятість.

Найбільша група персоналу з навчання має середньо-спеціальну освіту.

Сама велика гендерна група представлена чоловіками протягом усього періоду, що аналізується. Чисельність жінок протягом аналізованого періоду залишається незмінною і становить 11 осіб за роками аналізу відповідно.

У роботі було проаналізовано стан кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ».

Кадрова політика на ПП «АГРО-СОЯ» була розроблена керівництвом підприємства та документально закріплена «Положенням про кадрову політику» у перші роки роботи компанії. За період, що досліджується, коригування, доповнення, зміни до «Положення про кадрову політику» практично не вносилися. В результаті проведеного аналізу нами виявлено ряд недоліків стану кадрової політики підприємства.

Нами запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення стану кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ». Очікуваний соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів.

1. *Запропоновано рекомендації:*

- Планування чисельність персоналу на кожен виробничий період
- Розробка Програми формування кадрового резерву
- Організація навчання персоналу «Hard and soft skills». Створення та впровадження Програми Наставництва. Створення програми Підвищення кваліфікації спеціалістів
- Створення та впровадження стратегії залучення молодих спеціалістів (Preliminaring)

2. *Обґрунтовано очікуваний економічний та соціальний ефект від заходів щодо удосконалення кадрової політики на ПП «АГРО-СОЯ»*

- *Економічний ефект:*

Забезпечення підприємства кадрами, безперервності виробничого процесу, оцінка витрат на робочу силу. Відсутність витрат на пошук та навчання персоналу. Забезпечення безперервності виробничих знань та навичок. Підвищення кваліфікації кандидатів – зріст прибутку підприємства. Наставники розвивають навички керівника. Швидка адаптація до нових виробничих умов - зупинка простоїв, лікарняних листів, невиходів на роботу- відсутність додаткових витрат на лікарняні листи та адаптацію персоналу

- *Соціальний ефект:*



Надання тривалої зайнятості, заробітної платні, соціального пакету, сплата податків, зниження рівня безробіття, соціальної напруги у державі  
 Скорочення безробіття молодих фахівців, їх скоріше працевлаштування, здобуття необхідних сучасних компетенцій.

### Список використаних джерел

1. М. Новак, Л. П. Альошкіна, Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства - //Ефективна економіка №1, 2022  
 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf)  
 (дата звернення 03.04.24р.)
2. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

4. Управління персоналом. Підручник затверджений МОН України  
Балабанова Л.В. – ЦУЛ, 2019р.
5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
6. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку - //ECONOMICS: time realities №6 (64), 2022 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (дата звернення 03.04.24р.)
7. Волковська В.В., Орлова К.Є. «Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства» - Державний університет «Житомирська політехніка», 12, 2019 – URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/110-1.pdf> (дата звернення 23.05.24р.)
8. Татьяна Андрианова Люди как капитал: какой должна быть кадровая политика во время войны URL:<https://biz.nv.ua/markets/i.zmeneniya-chelovecheskogo-kapitala-v-ukraine-vo-vremya-voyny-tendencii-vyzovy-i-resheniya-50365276.html> (дата звернення 06.04.24р.).
9. Воєнна економіка: як це працюватиме і яку допомогу отримають люди та бізнес, 8 березня 2022 URL:<https://www.bbc.com/ukrainian/news-60661613> (дата звернення 06.04.24р.)
10. Джейкобс Э. Кадровая политика: создание системы управления человеческими ресурсами для достижения успеха - //Personal Policies: Crafting a Human Resources Framework for Success - 7 March, 2024 URL:<https://www.shiftbase.com/glossary/personnel-policy> (дата звернення 03.04.24р.)
11. Воєнна економіка: як це працюватиме і яку допомогу отримають люди та бізнес URL:<https://www.bbc.com/ukrainian/news-60661613>

(дата звернення 06.04.24р.)

12. Руденко Л. Г. и др. Проект стратегії сталого розвитку України до 2030 року

URL:[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (дата звернення 23.05.24р.)

13. Волкова Н.В., Красноштан Ж.А. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації –Журнал Логос. Мистецтво наукової думки, № 8, 2019. URL:<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/343/355>

(дата звернення 23.05.24р.)

14. Дашко І. М. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузи України, Ефективна економіка №3, 2020

URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/88.pdf)

(дата звернення 23.05.24р.)

15. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А., Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці, Ефективна економіка №2, 2021

URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf)

(дата звернення 23.05.24р.)

16. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки, Вісник ХНУ 2019, № 2 –

URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/12-15.pdf>

(дата звернення 23.05.24р.)

17. Бутенко М.К., Петраєв О.О. Теретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства, 2019 – URL:[https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_9.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_9.pdf)

(дата звернення 23.05.24р.)

18. Ю. Бадер Етапи розвитку компанії та співробітників: що говорить методологія Адізеса? 7 грудня 2020 - URL:<https://hurma.work/blog/etapi-rozvitku-kompanii-ta-spivrobitnikov-shho-govorit-metodologiya-adizesa/>  
(дата звернення 13.04.24р.)
19. Реорганізація підприємств, установ, організацій: що потрібно знати  
URL:<https://kadrovik.isu.net.ua/news/546483-reorhanizatsiya-pidpriyemstv-ustanov-orhanizatsiy-shcho-potribno-znaty> (дата звернення 12.04.24р.)
20. Ганна Лисенко Нюанси трудових відносин у разі реорганізації підприємства  
URL:<https://profpressa.com/blogs/trudovi-vidnosin-pri-reorganizatsiyi-pidpriemstva> <https://kr.dsp.gov.ua/index.php/6241-mah18-02-22> (дата звернення 12.04.24р.)
21. Г. Зіміна Що таке КРІ та як впровадити КРІ на підприємстві  
URL:<https://galina-zimina.com/cho-takoe-kpi-i-kak-vnedrit-kpi-na-predpriyatii-chast-1.html> (дата звернення 12.04.24р.)
22. Про гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації підприємства, установи, організації URL:<https://kr.dsp.gov.ua/index.php/6241-mah18-02-22>  
(дата звернення 12.04.24р.)
23. Що таке аутплейсмент? 21 серпня 2021 URL:<https://hurma.work/blog/shho-take-autplejsment/> (дата звернення 13.04.24р.)
24. Н. Філіпчук, Л. Водянка, А. Гринюк Практика застосування аутплейсменту в українському бізнесі - //Економіка та держава, №7, 2022  
URL:<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5175>  
(дата звернення 13.04.24р.)
25. Положення про кадрову політику ПП «АГРО-СОЯ»
26. С. Ошурков Правила внутрішнього трудового розпорядку  
URL:<https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3413-pravila-vnutrishnogo-trudovogo-rozporyadku.html> (дата звернення 21.04.24р.)
27. Н. Хвостова Як Кернел долає кадровий голод на своїх потужностях

- URL:<https://landlord.ua/news/dymka/yak-kernel-dolaye-kadrovyy-golod-na-svoyi-potuzhnostyah/> (дата звернення 18.04.24р.)
28. А. Уманская Интервью с Натальей Романенко. 10 июня 2019.  
URL:<https://hurma.work/rf/blog/intervyu-s-natalej-romanenko-2/>  
(дата звернення 09.05.24р.)
29. Recruitment services in Ukraine  
URL:[https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/static\\_page/778/](https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/static_page/778/)  
(дата звернення 23.05.24р.)
30. Онищенко В. Головбук. Суміщення: оформлення та оплата праці.  
[URL:https://buhplatforma.com.ua/article/8296-sumshchennya-posad-2020-oplata-prats](https://buhplatforma.com.ua/article/8296-sumshchennya-posad-2020-oplata-prats) (дата звернення 23.05.24р.)
31. Звіт про фінансові результати Форма №2-м, 2021-2023рр.
32. Звіт про посівні площі с/культур №4-сг, 2021-2023рр.
33. Звіт про площі та валові збори с/г культур, плодів, ягід та винограду  
№29- сг, 2021-2023рр.