



**Хмельницький інститут
імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї
України
Приватного акціонерного товариства “Вищий навчальний заклад
“Міжрегіональна Академія управління персоналом”**

КУРСОВА РОБОТА

Управління персоналом

(НАЗВА ДИСЦИПЛІНИ)

За темою: *Кадрова політика підприємства*

студент 3 курсу,

спеціальність: Економіка

КУЛІШ АНДРІЙ АНДРІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по-батькові студента)

Група: ІН8-12-22-Б1Е (4,63)

Прізвище та ініціали викладача : Рудюк Галина Костянтинівна

Прізвище та ініціали фахівця деканату : Рудюк Г.К.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття кадрової політики та її роль у діяльності підприємства.....	5
1.2. Взаємозв'язок між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства	7
1.3. Елементи кадрової політики підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПП «ВРОЖАЙ ІНВЕСТ АГРО».....	14
2.1. Загальні відомості про діяльність підприємства ПП «Врожай Інвест Агро».....	14
2.2. Аналіз динаміки змін чисельності персоналу та показників його руху.....	19
2.3. Стратегія розвитку ПП «Врожай Інвест Агро» та його кадрової політики.....	22
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин інвестування у людський капітал набуває статусу одного з ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності, стабільності та прогресу підприємств. Одним із найважливіших елементів стратегічного управління організацією виступає кадрова політика, яка формує основні підходи, принципи та орієнтири у сфері взаємодії з персоналом.

Кадрова політика — це система базових положень, стратегічних цілей і нормативів діяльності в галузі управління персоналом, що узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, його ресурсним та кадровим потенціалом.

З огляду на постійне зростання потреби у вдосконаленні кадрової політики, без якої неможливе подолання соціально-економічних труднощів у виробничій сфері, питання розробки ефективної програми управління персоналом набуває особливої актуальності. Кадровий потенціал підприємства в широкому розумінні охоплює сукупність знань, умінь і професійних навичок працівників, які можуть бути використані для підвищення результативності господарської діяльності, забезпечення прибутковості чи досягнення соціально значущих результатів.

Таким чином, обрана тема курсової роботи є на часі та має вагоме практичне значення.

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика приватного підприємства «Врожай Інвест Агро».

Предмет дослідження — шляхи вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві.

Метою курсової роботи є аналіз особливостей кадрової політики в контексті управління підприємством, визначення її основних завдань та напрямів удосконалення на прикладі діяльності ПП «Врожай Інвест Агро».

Інформаційну базу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти, статистичні матеріали, внутрішня фінансова документація підприємства, а також праці українських і зарубіжних науковців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття кадрової політики та її роль у діяльності підприємства

Ринкова політика ставить цілий ряд принципових завдань, одним із найважливіших з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того, щоб досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом.

Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики полягає в наступному:

- кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики організації;

- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

- механізм кадрової політики в першу чергу обумовлюється економічними інтересами, і не завжди відповідає цілям працівника як об’єкта кадрової політики;

- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

— кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити імовірність деструктивного протистояння;

— неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника в кінцевому підсумку породжують мотивовані конфлікти. [9]

У практиці управління виділяють декілька типів кадрової політики, класифікованих за певними критеріями [1], зокрема:

- за рівнем усвідомлення принципів і норм, які лежать в основі кадрових рішень, та ступенем впливу управлінського апарату на кадрові процеси (розрізняють пасивну, реактивну, превентивну та активну політики);
- за ступенем відкритості організації до зовнішнього ринку праці, тобто за орієнтацією на внутрішні чи зовнішні джерела комплектування персоналу (відкрита або закрита кадрова політика).

Пасивна кадрова політика характерна для підприємств, де відсутня цілісна система роботи з персоналом. У таких організаціях кадрові дії мають ситуативний, реакційний характер, зводяться до усунення наслідків проблем, що вже виникли, зокрема — у кризових чи конфліктних ситуаціях. Прогнозування кадрових потреб, оцінювання результатів праці, аналіз трудового потенціалу в подібних умовах практично не здійснюється.

Реактивна політика передбачає реагування на вже наявні проблеми та симптоми кризових явищ у сфері персоналу. Йдеться про управлінську діяльність, спрямовану на виявлення причин нестабільності — від дефіциту кваліфікованих працівників до зниження мотивації персоналу. У цьому випадку організація проводить оперативну діагностику ситуації та застосовує заходи кризового реагування, аби запобігти поглибленню кадрових труднощів.

Превентивна кадрова політика характерна для організацій, керівництво яких має обґрунтовані прогнози щодо можливого розвитку ситуації у сфері персоналу, але ще не володіє необхідними ресурсами чи інструментами для активного впливу на неї. У таких умовах кадрові служби орієнтовані на системну діагностику персоналу, аналітичне прогнозування можливих кадрових змін на середньострокову перспективу, а також на розробку цільових програм забезпечення персоналом.

Активна кадрова політика реалізується в організаціях, де управлінський апарат не лише володіє прогностичною інформацією, а й має реальні можливості впливати на кадрову ситуацію. У цьому випадку кадрова служба активно формує та впроваджує стратегічні або антикризові програми управління персоналом, адаптовані до внутрішніх умов і зовнішнього середовища.

1.2. Взаємозв'язок між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства

Управлінську стратегію доцільно розглядати як узагальнену концепцію досягнення цілей організації, яка включає в себе способи вирішення актуальних проблем і механізми розподілу обмежених ресурсів. З практичної точки зору стратегія виступає як сукупність управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії підприємства, його стратегічних цілей і завдань, що можуть стосуватися розвитку організації або її трансформації [3].

До ключових складових управлінської стратегії належать: система цілей (що охоплює місію та специфічні завдання), система пріоритетів (яка визначає основні напрями розподілу ресурсів) та правила реалізації управлінських дій.

У сучасних умовах підприємства зазвичай використовують не одну, а декілька стратегій, які охоплюють різні аспекти їхньої діяльності. Центральне місце серед них займає генеральна стратегія, яка відображає загальний підхід до досягнення місії підприємства. У межах цієї стратегії формуються

функціональні стратегії, кожна з яких окреслює способи досягнення конкретних цілей у межах окремих функціональних сфер.

Однією з найважливіших функціональних стратегій у ринкових умовах є кадрова стратегія, яка визначає пріоритети й підходи до формування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємства.

Кадрова стратегія (або стратегія управління персоналом) є специфічним комплексом ключових принципів, цілей і правил взаємодії з персоналом, які формуються з урахуванням загальної організаційної стратегії, наявного кадрового та організаційного потенціалу, а також характеру обраної кадрової політики. Залежно від масштабів підприємства, характеру його діяльності та особливостей ринкового середовища, на якому воно функціонує, кадрова стратегія може реалізовуватися у двох формах — концентрований (орієнтований на одну ключову сферу діяльності) або диверсифікований (спрямований на різні напрями діяльності) [3].

Кожній із зазначених маркетингових стратегій підприємства відповідає відповідний тип кадрової стратегії. При цьому впровадження тієї чи іншої кадрової стратегії потребує залучення менеджерів, які володіють визначеним набором професійних якостей, необхідних для реалізації поставлених цілей у сфері управління персоналом.

1.3. Елементи кадрової політики підприємства

Формування кадрової політики в Україні ґрунтується на засадах, закріплених у Загальній декларації прав людини, Конституції України, Цивільному кодексі України, Кодексі законів про працю України, а також у низці інших нормативно-правових актів, які регламентують трудові відносини та права працівників.

Розробка кадрової політики є відповідальністю вищого керівництва підприємства та підрозділів з управління персоналом. Вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, відображаючи її місію, цілі та соціально-економічні пріоритети.

Кадрова політика виконує роль інструменту стратегічного управління, оскільки регламентує принципи та підходи до формування, утримання, розвитку і раціонального використання трудового потенціалу. Вона визначає основи взаємовідносин між керівництвом і персоналом, забезпечуючи баланс інтересів роботодавця та працівника.

На рисунку 1.1 представлено структурну схему основних елементів кадрової політики підприємства.



Рис.1.1. Елементи кадрової політики

У контексті управління персоналом доречно також розглянути історичні підходи до формування соціального управління, які вплинули на сучасні моделі влади й організації праці.

Зокрема, виділяють три класичні типи влади в суспільстві, які виникли ще у давнину, пройшли всі історичні етапи розвитку людства та частково збереглися в сучасних структурах:

Охлократія — форма влади, що буквально означає "влада натовпу". Вона характеризується відсутністю чіткого підпорядкування суспільства моральним та правовим нормам, а також домінуванням стихійних форм ухвалення рішень — через збори, мітинги, демонстрації. Такий тип управління був притаманний періоду розпаду первісного ладу та мав місце в різні історичні епохи.

Розгляд зазначених моделей у межах кадрової політики є доречним для розуміння соціокультурного підґрунтя управлінських взаємин на підприємстві, а також впливу типів влади на формування організаційного клімату та корпоративної культури.

Одним із важливих чинників, що впливає на формування кадрової політики, є тип влади, який реалізується в управлінській практиці підприємства. Історично виділяють три основні форми влади: охлократію, автократію та демократію, кожна з яких має свої особливості впливу на систему управління персоналом. [14]

Автократія — це форма необмеженої влади однієї особи. Вона виникла ще в умовах первісного суспільства, однак її найяскравіший прояв припадає на епоху рабовласницького та феодального ладу. Залежно від способів реалізації владних повноважень і рівня тиску на підлеглих, розрізняють такі модифікації автократії, як тиранія, диктатура та монархія.

Автократична модель управління може бути доцільною в умовах реалізації принципово нової політики, необхідності подолання опору середовища, трансформації застарілих норм і традицій. У таких випадках сильна особистість лідера, його прогресивність та компетентність можуть сприяти швидкому впровадженню новацій і досягненню стратегічних цілей підприємства. Водночас ця модель передбачає централізацію прийняття рішень, жорстку ієрархію та обмежену ініціативу персоналу, що може пригнічувати розвиток творчого потенціалу працівників.

Демократія, навпаки, ґрунтується на принципах самоврядування та участі трудового колективу в управлінні. Ця форма влади бере свій початок із часів античної Греції й передбачає колективне ухвалення рішень, виборність керівників, змінюваність органів влади та підпорядкованість меншості більшості.

Демократичний підхід сприяє максимальному залученню внутрішнього потенціалу працівників, використанню методів переконання замість примусу, а також розвитку партнерських відносин між керівництвом і колективом. У

сучасних умовах ефективність демократичного стилю управління значною мірою залежить від професійності менеджерів, розвитку корпоративної культури та наявності механізмів самоуправління на підприємстві.

Поточний етап розвитку України можна охарактеризувати як перехідний — від автократії до демократії, водночас із частковими проявами охлократії, що обумовлює змішані підходи до управління персоналом у різних організаціях.

У цьому контексті важливо враховувати, що кадрова політика безпосередньо залежить від стилю керівництва, який формується в процесі взаємодії керівника з підлеглими. Як зазначає Петренко І.В., “існує стільки стилів управління, скільки є підприємств і керівників” [14, с. 29].

Стиль управління визначається як сукупність сталих управлінських підходів, що виявляються у виборі методів розв’язання управлінських завдань, типових форм взаємодії з працівниками, а також характеру ділової комунікації керівника з підлеглими, колегами і вищим менеджментом [14, с. 31].

Таким чином, вибір стилю управління і типу організаційної влади значною мірою визначає ефективність реалізації кадрової політики, мотивацію персоналу, рівень організаційної культури та стабільність трудових відносин на підприємстві.

У суспільстві сформувалися три основні стилі керівництва, а також один комбінований, який поєднує їхні риси.

Авторитарний стиль управління проявляється в тому, що керівник приймає рішення, керуючись власними цілями, критеріями та інтересами, практично ігноруючи думку колективу. Зазвичай він обмежується консультаціями з невеликим колом однодумців. Під час реалізації своїх рішень такий керівник демонструє жорстку позицію і активно застосовує адміністративні та психологічні методи впливу. Він не визнає опозицію, звільняє «неугодних» працівників і завжди впевнений у власних знаннях, спираючись також на зв’язки з державними органами влади. Керівник з авторитарним стилем може досягти значних успіхів, але в той же час існує

ризик, що через жорсткість управління організація може опинитися на межі банкрутства.

Таблиця 1. 1

Змістовна характеристика елементів системи кадрової політики на підприємстві

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Склад елементів при акценті в управлінні на персонал
Ресурси підприємства	Фізичний та грошовий персонал	Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на підприємство	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначається за критерієм «витрати — вигода».
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, вимагаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати — вигода».
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів використання різних мотивів діяльності
Горизонт планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Демократичний стиль управління ґрунтується на поєднанні принципу одноособового керівництва із елементами самоврядування. Керівник підприємства, який дотримується цього стилю, обирається відкрито членами трудового колективу на зборах і повинен відстоювати, а також представляти

його інтереси. Зазвичай такий керівник успішно визначає, приймає та реалізує стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи різні групові інтереси. Він спирається на підтримку команди однодумців і виступає в ролі досвідченого дипломата, стратега і політика.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник орієнтується на інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує між ними, намагаючись зберегти баланс і рівновагу. Часто такий керівник займає різні позиції, залежно від обставин. Основною перевагою ліберального стилю є колективний підхід до ухвалення рішень. Проте керівник з таким стилем часто позбавлений сильної волі, чітко визначеної мети та глибоких управлінських знань, що робить цей стиль досить нестійким і пов'язаним із проявами охлократії.

Змішаний стиль управління передбачає поєднання рис авторитарного, демократичного та ліберального стилів, що дає змогу гнучко адаптуватися до різних ситуацій у процесі управління.

Отже, у кожного керівника формується власний набір стереотипів поведінки та підходів до управління, який і називають стилем керівництва. Важливо підкреслити, що вибір стилю управління значною мірою залежить від типу влади, що домінує в суспільстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПП «ВРОЖАЙ ІНВЕСТ АГРО»

2.1. Загальні відомості про діяльності ПП «Врожай Інвест Агро»

ПП «Врожай Інвест Агро» розташоване в селі Судилків Шепетівського району. Підприємство має приватну форму власності та було засноване в квітні 2007 року. До цього часу воно функціонувало як сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Врожай».

Засновником підприємства є Дорошук Микола Федорович.

Основним видом економічної діяльності є вирощування зернових культур у поєднанні з тваринництвом. Природно-кліматичні умови регіону сприятливі для вирощування широкого спектру сільськогосподарських культур та утримання сільськогосподарських тварин.

Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, зокрема ріпаку озимого. У тваринництві основними напрямками є вирощування великої рогатої худоби та свиней.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 34 особи, з них у рослинництві працювали 26 працівників, а у тваринництві – 8.

Площа сільськогосподарських угідь у 2024 році становила 1479 гектарів, уся площа – рілля.

ПП «Врожай Інвест Агро» створене та функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Законів «Про селянське (фермерське) господарство», «Про власність», «Земельний кодекс України», «Про плату за землю» та інших нормативних актів. Господарство має право наймати робочу силу та здійснює діяльність на основі приватної власності громадян України.

Господарство є юридичною особою, яка володіє відокремленими земельними ділянками та майном, має власний баланс, здійснює набуття майнових і немайнових прав від свого імені, несе відповідальність за

зобов'язаннями, а також може виступати позивачем чи відповідачем у судах та арбітражах.

Основною діяльністю господарства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції. Воно несе відповідальність за свої зобов'язання майном, що йому належить. Господарство має право орендувати земельні ділянки як у фізичних, так і у юридичних осіб різних форм власності, оформлюючи це договором оренди.

Крім того, господарство здійснює зовнішньоекономічну діяльність і має право користуватися кредитними та позичковими ресурсами у фінансово-кредитних установах.

У власності господарства перебувають землі, продуктивна та робоча худоба, засоби виробництва, транспортні засоби тощо. Джерелами формування майна є грошові та матеріальні внески засновника, доходи від реалізації продукції та послуг, банківські кредити та інші фінансові ресурси.

До земельних ресурсів господарства входять ділянки, передані йому у постійне користування, а також приватна власність, підтверджена державними актами на право приватної власності на землю або постійного користування землею, виданими на ім'я голови господарства. Крім того, у власності є земельні частки засновника і членів господарства, які вони отримали при виході з колективного господарства, також оформлені державними актами.

Господарство функціонує на засадах самоокупності та самофінансування, покриваючи всі витрати за рахунок власних доходів. Воно є платником фіксованого сільськогосподарського податку та сплачує внески до фондів соціального страхування відповідно до чинного законодавства.

Оплата праці найманих працівників здійснюється відповідно до укладених трудових договорів, тоді як члени господарства отримують винагороду з прибутку після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, а також сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства за останні роки.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати
за 2023-2024 р.р.

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах (3 - 2)	у % до попереднього періоду (4:2)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4661,00	6104,00	+1443,00	+30,96
Собівартість реалізованої продукції	3837,00	5216,00	+1379,00	+35,94
Валовий прибуток (збиток)	824,00	888,00	+64,00	+7,77
Інші операційні доходи	541,00	479,00	-62,00	-11,46
Адміністративні витрати	94,00	156,00	+62,00	+65,96
Витрати на збут	0,00	4,00	+4,00	*
Інші операційні витрати	30,00	465,00	+435,00	+1450,00
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1241,00	742,00	-499,00	-40,21
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1241,00	742,00	-499,00	-40,21

Якщо проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства за останні роки (див. Таблицю 2.1), можна побачити, що підприємство у цілому працює з прибутком. Проте чистий прибуток у 2024 році знизився на 499,0 тис. грн і становив 742,0 тис. грн.

У 2024 році дохід від реалізації продукції зріс на 1443 тис. грн, при цьому темпи зростання собівартості реалізованої продукції були нижчими, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства.

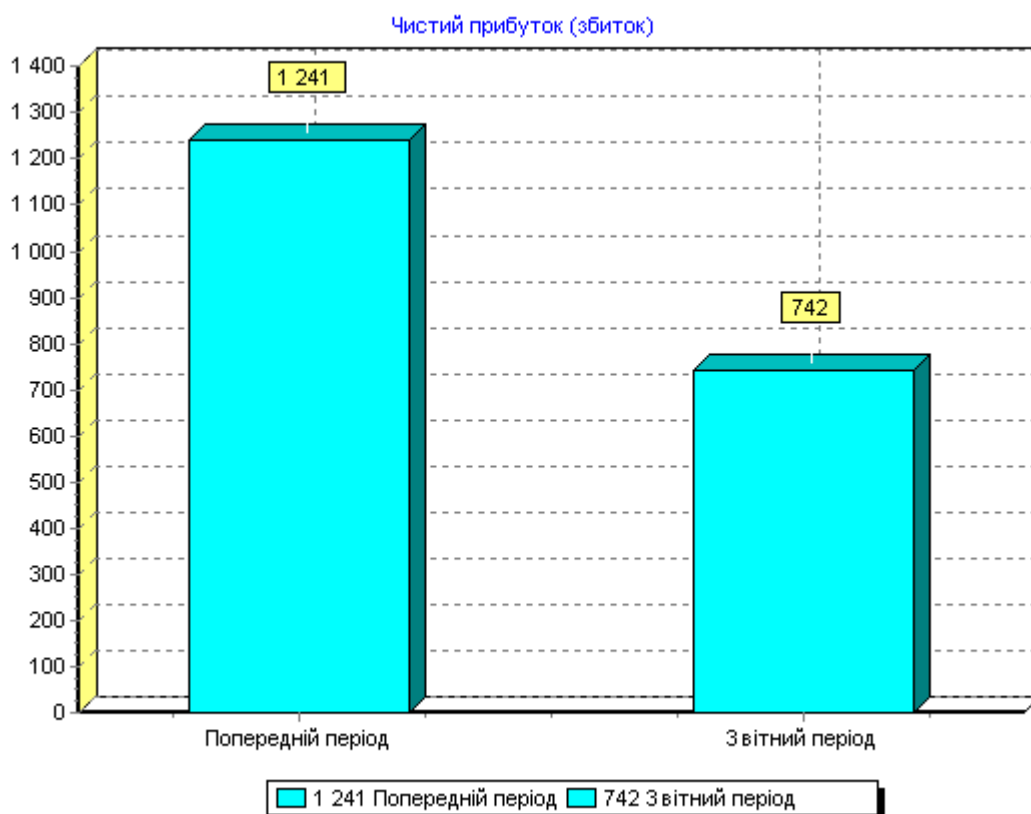


Рис. 2.1. Чистий прибуток (збиток) ПП «Врожай Інвест Агро» за 2024 рік

Водночас інші операційні доходи зменшилися на 62,0 тис. грн. Негативний вплив на фінансовий результат справило значне зростання інших операційних витрат — на 435,0 тис. грн. Крім того, адміністративні витрати та витрати на збут також дещо збільшилися.

Зниження прибутку обумовлено значними інфляційними процесами, що охопили всю економіку України. Зокрема, зросли ціни як на сировину, так і на товари, необхідні для переробки та транспортування продукції. Зокрема, подорожчали бензин, тарифи на енергоносії, а також збільшилася мінімальна заробітна плата тощо.

Розглянемо динаміку основних показників облікового складу працівників у ПП «Врожай Інвест Агро». Дані таблиці 2.2 свідчать, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві за останні роки суттєво не змінилася — спостерігається лише тенденція до зменшення

кількості робітників та одночасного зростання чисельності керівного персоналу.

Таблиця 2.2.

Динаміка основних показників облікового складу працівників

ПП «Врожай Інвест Агро» за 2023-2024 рр.

№ п/п	Назва показника	Одн. вим.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р. , +,-	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р. , +,-
1.	Середньооблікова кількість працівників, у т.ч. робітники службовці спеціалісти керівники	чол.	32 23 3 4 2	34 22 4 4 4	2 -1 1 - 2	34 21 4 4 5	- -1 - - 1
2	Чистий дохід від реалізації, у т.ч. - працівників - робітників	тис. грн	3042,0 1104,0 2838,0	4661,0 1871,0 2790,0	719,0 767,0 48,0	6104,0 2446,0 3658,0	1443,0 575,0 868,0
3.	Продуктивність праці: — одного працівника — одного робітника	тис. грн	123,19 122,67 123,39	137,09 155,92 126,2	13,90 33,25 1,03	179,53 188,15 174,19	42,44 32,23 47,37
4.	Фонд оплати праці у т.ч. фонд оплати праці - працівників - робітників	тис. грн.	445,0 138,0 307,0	599,0 210,0 389,0	154,0 72,0 82,0	695,0 278,0 417,0	96,0 68,0 28,0
5.	Середньорічна зарплата: — одного працівника — одного робітника	тис. грн.	13,91 15,33 13,35	17,62 17,50 17,68	3,41 2,17 4,34	20,44 21,38 19,86	2,82 3,88 2,18

Чистий дохід підприємства щороку збільшується: у порівнянні з 2023 роком він виріс на 719,0 тис. грн, а відносно 2024 року — на 1443,0 тис. грн. Це є позитивним показником, однак слід зауважити, що зростання чистого доходу

значною мірою зумовлене підвищенням цін на сільськогосподарську продукцію.

Якщо розглядати продуктивність праці, то спостерігається тенденція її зростання. Водночас продуктивність праці керівників є вищою за продуктивність робітничого персоналу. На підвищення продуктивності також значно вплинув зріст цін на сільськогосподарську продукцію.

Фонд оплати праці з року в рік збільшується, що зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати. Проте оплата праці одного працівника в середньому вища, ніж оплата робітників, що є закономірним, оскільки заробітна плата керівного складу суттєво перевищує оплату решти персоналу. Незважаючи на зростання рівня заробітної плати в господарстві, вона залишається на досить низькому рівні.

2.2. Аналіз динаміки змін чисельності персоналу та показників його руху

Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники:

- Коефіцієнт обороту за прийом (Коп) – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період (Чпр) до середньоспискової чисельності працівників (Чсп) за той же період. Він визначається за формулою:

$$Коп = \frac{Чпр}{Чсп} ; \quad (1)$$

- Коефіцієнт обороту за вибуттям (Ков) – це відношення усіх вибулих працівників (Чвб) до середньоспискової чисельності працівників (Чсп), яке обчислюється за формулою:

$$Ков = \frac{Чвб}{Чсп} ; \quad (2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через

прогули, порушення трудової дисципліни тощо) до середньоспискової чисельності (Чсп), який визначається за певний період за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{сп}} ; \quad (3)$$

Таблиця 2.3

Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

Показник	Значення за роками		
	2022	2023	2024
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	32	34	34
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	3	4	2
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	1	2	2
4. Кількість працівників, яких звільнено за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	-

Таблиця 2.4

Аналіз показників руху персоналу на ПП «Врожай Інвест Агро»

Показники	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024 до 2023	
			+, -	%
Коефіцієнт обороту за прийом	0,12	0,06	-0,06	50,0
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,06	0,06	-	100,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	-	-0,03	0,0

Для комплексної оцінки персоналу на підприємстві також застосовують інші показники, які враховують рівень трудової дисципліни (зокрема, кількість неявок на роботу), відповідність кваліфікації працівників рівню

Таблиця 2.5

Аналіз структури персоналу ПП «Врожай Інвест Агро»

Показники	2022 р		2023 р		2024 р	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Середньоспискова кількість працівників всього:	32	100,0	34	100,0	34	100,0
в тому числі:						
- робітники	23	71,9	22	64,6	21	61,7
- службовці	3	9,4	4	11,8	4	11,8
- спеціалісти	4	12,5	4	11,8	4	11,8
- керівники	2	6,2	4	11,8	5	14,7

складності виконуваних ними завдань, а також характеристики структури персоналу.

Структура персоналу відображає питому вагу кожної з груп працівників у загальній чисельності підприємства, виражену у відсотках.

Далі буде проведено аналіз цих показників на основі даних ПП «Врожай Інвест Агро».

Згідно з даними таблиці, на підприємстві практично відсутня плинність кадрів. У 2023 році вибуло 2 працівники, а прийнято 4, тоді як у 2024 році кількість вибулих і прийнятих була однаковою — по 2 особи. В результаті коефіцієнт обороту за прийом знизився на 50 %, а коефіцієнт обороту за вибуттям становив 100 %. В 2023 році один працівник був звільнений за порушення трудової дисципліни (неодноразова поява в нетверезому стані), тоді як у 2024 році таких випадків не зафіксовано.

Розглянемо також структуру персоналу підприємства. За інформацією таблиці 2.11, найбільшу частку в складі працівників ПП «Врожай Інвест Агро» складають робітники. Проте їх кількість з року в рік поступово зменшується, що відображається і у зниженні їх питомої ваги в структурі з 71,9 % у 2013

році до 61,7 % у 2024 році. Одночасно знизився і відсоток спеціалістів, натомість зросла частка керівників та службовців.

2.3. Стратегія розвитку ПП «Врожай Інвест Агро» та його кадрової політики

Кадрова політика — це сукупність принципів, методів та форм організаційного механізму, спрямованих на формування, відтворення, розвиток і використання персоналу, створення оптимальних умов праці, а також її мотивацію і стимулювання. Її можна розглядати як у широкому, так і у більш конкретному сенсі. У широкому розумінні кадрова політика — це система усвідомлених і цілеспрямовано сформованих правил і норм, які узгоджують людські ресурси з довгостроковою стратегією підприємства.

В основі організації кадрової роботи на підприємстві лежать такі принципи, як плановість, науковий підхід і комплексність. На ПП «Врожай – Інвест Агро» сформована система кадрової роботи, яка покликана забезпечити науково обґрунтований підбір, професійне навчання та виховання персоналу. Ця система розробляється з урахуванням специфіки виробництва, вимог науково-технічного прогресу, а також завдань щодо підвищення ефективності виробництва та якості праці. Вона базується на необхідності стимулювання творчої ініціативи та всебічного розвитку особистості кожного працівника, а також на максимальному використанні людського потенціалу з метою прискорення економічного і соціального розвитку трудового колективу.

Одним із пріоритетних завдань кадрової роботи на ПП «Врожай – Інвест Агро» є створення стабільного трудового колективу, здатного досягати значних кінцевих результатів. Ця діяльність спрямована на забезпечення відповідності професійного рівня кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників почуття відповідальності за виконання завдань підприємства, формування трудової дисципліни на основі найкращих традицій, а також підвищення мотивації робітників до максимальної продуктивності.

Вважаємо, що кадрова політика аграрного підприємства ПП «Врожай Інвест Агро» має визначати генеральний напрямок та основи роботи з персоналом, а також встановлювати загальні й специфічні вимоги до кадрів. Її головною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження і розвитку працівників відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та ринкової кон'юнктури.

Таким чином, метою кадрової політики підприємства є забезпечення оптимального балансу між відновленням і збереженням кількісного та якісного складу кадрів з урахуванням потреб організації, вимог законодавства й умов ринку праці. Водночас кадрова політика спрямована на формування високопродуктивного, професійного та відповідального колективу, здатного гнучко і адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Генеральна стратегія приватного підприємства «Врожай Інвест Агро» визначається як стратегія помірному зростання, що зумовлено стабільністю позицій підприємства на ринку, постійністю обсягів реалізації продукції та стабільним прибутком. Підприємство функціонує в умовах передбачуваного зовнішнього середовища, працює в галузі зі сталою технологічною базою, а продукція знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу товару. Керівництво та власники в цілому задоволені поточним станом підприємства.

У зв'язку з цим кадрова стратегія ПП «Врожай Інвест Агро» має бути орієнтована на утримання та закріплення персоналу, забезпечення стабільності кадрового складу, збереження ефективно сформованої та раціонально розміщеної команди фахівців. Основними напрямками кадрової роботи повинні стати: внутрішнє переміщення працівників, підвищення кваліфікації й перепідготовка кадрів, посилення соціального захисту та вдосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання праці.

Для впровадження дієвої кадрової політики на ПП «Врожай Інвест Агро» надзвичайно важливо ще на етапі її розробки визначити основні критерії оцінки ефективності. Це завдання є досить складним, адже в Україні наразі відсутній досвід комплексного оцінювання ефективності кадрової політики загалом, а не лише окремих її компонентів. Кадрова політика має зосереджувати увагу на таких складових, як інтелектуальна, соціальна, організаційна та інших аспектах.

Ми вважаємо, що кадрова політика ПП «Врожай Інвест Агро» повинна формувати такі напрями: вимоги до робочої сили на етапі найму (зокрема, до рівня освіти, статі, досвіду, рівня спеціальної підготовки тощо); ставлення до інвестицій у людський капітал та цілеспрямованих заходів щодо розвитку окремих аспектів зайнятості; підходи до стабілізації колективу (цілого або його окремих частин); організацію підготовки нових працівників, обсяг і глибину навчання, а також перепідготовку персоналу; управління внутрішньофірмовим рухом кадрів.

Найгостріші проблеми кадрової політики, виявлені в ході опитування працівників ПП «Врожай Інвест Агро», наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Проблеми кадрової політики ПП «Врожай Інвест Агро»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів всередині підприємства потребує фінансових ресурсів, яких наразі бракує. Крім того, відсутність активного розвитку системи навчання на підприємстві зумовлена небажанням керівників вкладати кошти в навчання працівників через ризик їхньої можливості перейти на інше місце роботи, що породжує побоювання втратити інвестиції.

Досягнення взаємозв'язку між конкурентною стратегією ПП «Врожай Інвест Агро» та стратегією кадрової політики здійснюється через координацію взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу.

Оскільки компетентність працівників є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, кадровий менеджмент повинен створювати належні умови для її формування та розвитку. Таким чином, важливою умовою ефективної взаємодії ПП «Врожай Інвест Агро» з персоналом є стабілізація кадрового складу підприємства. Водночас, з огляду на те, що стрімкий науково-технічний прогрес призводить до швидкого застарівання знань працівників, керівники мають два можливих підходи для подолання цієї проблеми: звільнити працівників, які втратили відповідність вимогам конкурентного ринку, та найняти нових, які відповідають сучасним критеріям;

Мета та завдання стратегії розвитку персоналу полягають у формуванні та підтримці кількісного і якісного складу працівників, який максимально відповідає виробничим потребам, здатен розв'язувати актуальні проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Стратегічні підходи до кадрового складу, відбору та залучення персоналу полягають у формуванні двоярусної структури: «кадрового ядра» — найкваліфікованіших і найбільш цінних працівників, та «периферійних» співробітників, функції яких менш відповідальні і значимі.

Отже, кадрова політика ПП «Врожай Інвест Агро» тісно взаємопов'язана з усіма напрямками господарської діяльності підприємства. Прийняття кадрових рішень відбувається в межах усіх функціональних підсистем —

управління науково-технічною діяльністю, виробництвом, соціальною політикою тощо — що з одного боку впливає на їх роботу, а з іншого — рішення в цих сферах, у свою чергу, віддзеркалюються на кадровій політиці в цілому.

ВИСНОВКИ

Метою виконання курсової роботи було дослідити особливості формування кадрової політики підприємства, проаналізувати нормативно-правове регулювання цього процесу, визначити основні завдання кадрової політики ПП «Врожай Інвест Агро» та запропонувати шляхи її оптимізації.

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Кадрова політика на діючому підприємстві — це основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і загальної діяльності підприємства. Вона розробляється власником підприємства, вищим керівництвом і кадровими службами з метою визначення генерального курсу і принципів роботи з кадрами, а також загальних і специфічних вимог до них.

Визначено, що кадрова політика обґрунтовує необхідність практичного застосування конкретних методів підбору, розміщення та використання персоналу, при цьому не зосереджуючись на детальному аналізі змісту та специфіки безпосередньої роботи з кадрами. Основою формування кадрової політики є аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, а також прогнозування розвитку виробництва та ринку праці.

Вважаємо, що успішність командної роботи значною мірою залежить від того, наскільки ефективно керівник виконує свої функції в межах кадрової політики підприємства.

В сучасних умовах аграрного сектору необхідно постійно впроваджувати зміни, адаптуючи всі складові виробничої діяльності до мінливих умов. Тому важливо безперервно вдосконалювати структуру управління, знаходити ефективні методи організації праці, визначати пріоритетні напрями трансформації кадрової політики та формувати її як основу стратегічного управління підприємством. Активне застосування контролінгу дозволяє оптимізувати витрати на персонал, забезпечити

об'єктивну оцінку працівників, а також впроваджувати інноваційні підходи в систему управління кадрами через механізми атестації.

Реалізація функцій контролінгу персоналу спрямована на підтримку планування, управління та інформаційного забезпечення ефективної кадрової політики.

Отже, кадрова політика буде результативною лише за умови, що персонал підприємства максимально реалізує свій потенціал і виконає поставлені завдання.

Для забезпечення ефективності кадрової політики на ПП «Врожай Інвест Агро» необхідно дотримуватися таких принципів:

- відповідність законодавству України;

- узгодженість зі стратегією розвитку суб'єкта господарювання;

- баланс інтересів працівників підприємства;

- здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

- прозорість, тобто зрозумілість, безконфліктність і сприяння підвищенню позитивного іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. (2023). Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економіка і вектор розвитку*, (3), 112–118.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua>.
2. Білик В. П. Управління персоналом: теорія і практика / В. П. Білик. — Київ: КНЕУ, 2020. — 320 с.
3. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. (2022). Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економіка і вектор розвитку*, (2), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua>.
4. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна, А. В. (2023). Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка і менеджмент агропромислового комплексу*, (1), 25–31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ema.ztu.edu.ua>.
5. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI, поточна редакція від 02.05.2025, Відомості Верховної Ради України. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
6. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII, поточна редакція від 11.12.2022. Відомості Верховної Ради України. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
7. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, поточна редакція від 24.08.2024, Відомості Верховної Ради України. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
8. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-V, поточна редакція від 26.12.2024. Відомості Верховної Ради України. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
9. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. (2023). Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Науковий

вісник Державного податкового університету, (1), 84–89. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sb-keip.kpi.ua>.

10. Кладова О. М., Шарий В. П. (2022). Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Economy and Society*, (40), 197–202. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua>.

11. Кодекс законів про працю України. Введений у дію 01.06.1972 № 322-VIII. URL, поточна редакція від 02.05.2025: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

12. Матвєєва Н. В., Базецька Г. В., Славута О. С. (2022). Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economy and Society*, (38), 91–97. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua>.

13. Помаз О. М., Корольчук Б. В., Колісник А. П., Безпалько, А. І. (2022). Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Державне управління та місцеве самоврядування*, (1), 155–160. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dsim.khmnpu.edu.ua>.

14. Петренко І. В. Кадрова політика та мотивація праці / І. В. Петренко. — Київ: НУБіП України, 2018. — 260 с.

15. Ведерніков М. І., Волянська-Савчук Л. П., Зелена М. П., Чернушкіна О. В. (2023). Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, (34), 112–117. URL: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mdes.khmnpu.edu.ua>.

16. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf

ДОДАТКИ