МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«Удосконалення управління трудовими ресурсами СТОВ «Стебне» Звенигородського району Черкаської області»

Виконав: студент ІІ курсу, 22м-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
САВРАНСЬКИЙ Микола Миколайович
Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

Вступ 7

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 9

1.1. Поняття та структура трудових ресурсів товариства 9

1.2. Теоретичне наповнення змісту поняття «кадрова політики підприємства» 16

1.3. Основні складові механізму управління трудовими ресурсами підприємства 24

Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТОВ «СТЕБНЕ» ТА ЙОГО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ 30

2.1. Характеристика господарської діяльності СТОВ «Стебне» Звенигородського району Черкаської області 30

2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом товариства 43

2.3. Оцінювання ефективності здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу 51

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ СТОВ «СТЕБНЕ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ 57

3.1. Формування стратегії управління трудовими ресурсам для СТОВ «Стебне» 57

3.2. Мотивація персоналу як основний елемент управління трудовими ресурсами у СТОВ «Стебне» 67

3.3. Диверсифікація господарської діяльності як один із напрямів залучення трудового персоналу у СТОВ «Стебне» 76

Висновки та пропозиції 84

Список використаних джерел 86

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Управління трудовим потенціалом в Україні на сьогодні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю за негативними проявами в роботі з персоналом та причин виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації праці, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо.

Кадрові служби більшості організацій не мають програм розвитку персоналу. Зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення цілей і мети організації.

В сучасних умовах господарювання виникає необхідність у вивчені та впровадженні сучасних інструментів управління трудовим потенціалом аграрних підприємств.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізму управління трудовим потенціалом організації освітньої сфери.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- вивчити поняття та структуру персоналу господарства;
- з’ясувати сутність та значення кадрової політики підприємств;
- розкрити механізм управління кадровою політикою;
- розглянути господарсько-правові засади функціонування управління СТОВ «Стебне»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність СТОВ «Стебне»;

- здійснити аналіз системи управління кадровою політикою в організації;

- оцінити ефективність здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу;

- розкрити проблеми реалізації кадрової політики в організації та шляхи їх вирішення;

- розробити механізми мотивації для працівників СТОВ «Стебне». **Об'єктом дослідження** є процес управління трудовим потенціалом СТОВ «Стебне» Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення процесу управління трудовим потенціалом в управлінні аграрним підприємтсвом.

Методи дослідження. У роботі було використано систему загально наукових і спеціальних методів пізнання. Серед них доцільно відзначити: *методи аналізу та синтезу* – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; *метод індукції і дедукції* – для одержання певних умовиводів виходячи з вивченої теоретичної бази та розширення знань; *метод узагальнення, порівняння і систематизації* – для визначення окремих ознак елементів, їх порівняння та зведення у певні групи; *описовий метод* – для проведення узагальнюючої характеристики суб'єкта господарювання; *метод діагностування* – для дослідження сучасного стану суб'єкта господарювання; *таксономічного аналізу* – при оцінюванні ефективності здійснення кадрової політики в досліджуваній організації; *метод підрахунку ефективності* – для дослідження доцільності нововведень та визначення їх результативності.

Практичне значення результатів роботи. Результати дослідження та пропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні й реалізації кадрової політики СТОВ «Стебне» Черкаської області.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та структура трудових ресурсів товариства

Трудові ресурси є важливим ресурсом аграрного господарства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати його діяльності. Людський фактор у поєднанні з природним і матеріально-технічним це та ланка, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних процесів.

В ринкових умовах, люди стають дедалі активнішими, зростають їх вимоги до робочих місць, змісту професійної діяльності, до працедавців, і навпаки – підвищуються вимоги працедавців до працівників. Даний процес вимагає мобільності робочої сили і веде до зменшення лояльності працініків до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу (кадрів). Ці зміни дедалі активніше відбуваються у ринковій економіці і мають вирішальний вплив на складові соціально-економічного розвитку усіх країн світу, що проявляється, насамперед, через посиленя конкуренції в різних її формах.

Враховуючи те, що людські ресурси – специфічний та найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, який включає в себе професійні навички і знання, що можуть бути використанні у трудовому процесі, вивчення низки взаємопов’язаних категорій має велике значення для удосконалення існуючої кадрової політики з метою впливу на процеси зайнятості населення.

Нині в економічній теорії використовуються наступні терміни щодо людей, зайнятих у виробництві: людські ресурси, трудові ресурси, персонал, кадри тощо.

У науковій літературі, на макрорівні, вирізняють поняття людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, на рівні господарства - частіше зустрічаються поняття персонал, кадри і, відповідно, управління персоналом чи кадровий менеджмент.

Розглянемо зміст та сутність вищезазначених термінів більш детально. Людські ресурси - це населення країни, регіону, міста чи населеного пункту. Люди - це головний елемент продуктивних сил і основне джерело розвитку економіки, де визначальними є рівень їхньої кваліфікації, освіти, підготовки та ступінь мотивації діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності регіональної економіки та рівня добробуту населення від якості і кількості трудового потенціалу персоналу підприємств та підприємств регіону.

У будь-якому суспільстві одним із загальних законів його розвитку є закон зростання якості життя населення, який зазначає, що кожне наступне покоління матиме вищі професійні властивості, знатиме і вмітиме більше порівняно з попереднім. Це визначається сталими закономірностями розвитку науково-технічного і соціально-економічного прогресу та розвитку людяного суспільства загалом.

Трудові ресурси - це елемент працездатного населення, яке за своїми віковими, фізичними, кваліфікаційними характеристиками відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

До трудових ресурсів, відповідно до існуючого законодавства України, відносять населення в працездатному віці, за винятком непрацюючих інвалідів праці і війни 1-ої та 2-ої груп та непрацюючих осіб працездатного віку, які одержують пенсії за віком на пільгових умовах, а також населення, старше і молодше працездатного віку, яке зайняте в економіці.

Слід розрізняти трудові ресурси конкретні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, які можуть бути залучені до певної праці у перспективному періоді).

Особливості менеджменту трудовими ресурсами обумовлюються специфічними рисами об’єкта управління, адже вони одночасно є виробником і споживачем матеріальних та духовних благ. Окрім того, кожен індивід має певні права, які він старається захищати.

Трудові ресурси є одним із центральних об’єктів управління персоналом на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (організація, установа чи товариство). Характерна їх риса - обмеженість. Проте, загальна пропозиція ресурсів на даний момент - величина абсолютно визначена й може змінюватися під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організація виробництва) і зовнішніх чинників (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Трудовий потенціал - це реальні трудові ресурси, тобто ті люди, які вже працюють на ринку праці. Ринок праці - це система громадських відносин: соціальних, економічних, юридичних норм та інститутів, які постачають звичайне відтворення та ефективне використання праці адекватно до її кількості і якості винагородження. Ринок праці - це інститут (механізм), який поєднує разом покупців (пред’явників попиту) та продавців (постачальників) певних товарів та послуг. Через те що робоча сила на ринку продається і купується, вона має ціну, тобто є підсумком взаємодії попиту та пропозиції на неї. Розрахунки попити в робочій силі повинні опиратися не лише на кількісну та якісну оцінку конкретних трудових ресурсів, але й на імовірний рівень їх споживання.

Персонал - це працівники господарства, які трудяться на ньому постійно або тимчасово за трудовою угодою або трудовою домовленістю. Персонал товариства - це сукупність працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників, у діяльності господарства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасової трудової угоди. До складу персоналу входять як постійні, так і тимчасові (прийняті на строк декількох місяців чи для заміни тимчасово відсутньої особи), сезонні працівникі (прийняті на роботу сезонного характеру), позаштатні працівникі і сумісники, а також працівникі, які працюють за трудовою угодою.

Кадри (від французького - cadres) - це постійний штат кваліфікованих працівників того чи іншого господарства, організації чи установи згідно зі штатним розписом. До кадрів не відносять працівників, посади яких не передбачені в штатному розписі. Це найбільш важкий об'єкт управління в організації, тому що він на відміну від предметних факторів виробництва, є «живим» (що спричиняє його здатність самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, та діяти); має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до управлінського впливу, реакція на який невиразна.

Кадри є не лише соціально-економічною, а й політичною категорією, оскільки вирішення будь-якої економічної, соціальної чи політичної проблеми вимагає людей, які могли б їх розв'язувати на професійному рівні. Як багаторівневе поняття кадри, насамперед, вирізняються чисельністю та структурою (розглядаються як у статиці, так і в динаміці), фаховою принадністю та компетентністю.

Трудовий колектив господарства - це всі працівникі, які приймають участь у діяльності організації на підставі трудового договору та інших установлених законом форм, що регулюють трудові відносини.

Управління персоналом або кадровий менеджмент - це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, що включає цілевизначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль. Це процес, що забезпечує інтеграцію і найбільш ефективне використання працюючих для досягнення цілей організації [91, с.11-14].

Процес роботи з персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом управління є посадові особи, а також відповідні органи господарства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом.

Об'єктом управління є працівникі господарства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом.

До об’єктів управління відносять також потенціальних кандидатів на посади, які складають резерв та звільнених працівників, які мають право звертатись з питань, що стосуються їхньої праці в минулому. Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які доповнюють головне їх призначення, весь наявний персонал організації можна поділити на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація персоналу господарства [23, с.17]

Ознака	**Види**
1. За характером участі в господарській діяльності:	Промислово-виробничий персонал
	Невиробничий персонал
2. По відношенню до виробництва:	Основні робітники
	Допоміжні робітники
3. За статтю:	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій:	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Так, до сільськогосподарського персоналу належать працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, складів, тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговувані.

До групи невиробничого персоналу входять працівники підрозділів, які хоч і перебувають на балансі господарства, але безпосередньо не пов’язані з процесами виробництва, а саме працівники житлово-комунального господарства, оздоровчої бази тощо. Водночас у зв’язку з поширенням процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

Основні робітники – це працівникі, які безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, а допоміжні робітники – виконують функції обслуговування основного виробництва [23, с.17].

За характером виконуваних функцій персонал господарства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Характер виконуваних функцій та найменування посад і професій за категоріями персоналу подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Категорії персоналу за характером виконуваних функцій [91,с.15]

Категорія персоналу	**Характер виконуваних функцій**	**Найменування посад, професій**
Керівники	Працівникі, які займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів і організовують роботу підлеглих.	Директори (генеральні директори), начальники, завідуючі, керуючі, майстри; головні спеціалісти (головний бухгалтер, інженер та механік), а також заступники вище перелічених посад.
Спеціалісти	Працівникі, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.	Інженери, техніки, економісти,бухгалтери, фінансисти, маркетологи, нормувальники, адміністратори, документознавці, юрисконсульти, соціологи, психологи, медики тощо.
Службовці	Працівникі, які здійснюють систематизацію і оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування.	Архіваріуси, діловоди, агенти, креслярі, обліковці, секретарі, стенографісти, касири, оператори диспетчерської служби та інші працівникі, котрі виконують суто технічну роботу.
Робітники, в т.ч. основні і допоміжні	Працівникі, які створюють матеріальні цінності, а також пов’язані з ремонтом, переміщенням вантажів, наданням матеріальних послуг.	Слюсарі, токарі, ремонтники, маляри, штукатури, електрики, сантехніки, водії, продавці. Молодший обслуговуючий персонал: двірники, прибиральниці, охоронці, кур’єри.

Важливим напрямом класифікації персоналу господарства є його розподіл за професіями - видами трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок, та

спеціальностями - більш або менш вузькою різновидністю трудової діяльності в межах кожної професії. Професійний склад персоналу господарства залежить також від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

Кваліфікація як сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності, базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на посаді, набутими навичками. За цим критерієм вирізняють: спеціалістів найвищої кваліфікації (працівникі, котрі мають наукові ступені та звання); спеціалістів вищої кваліфікації (працівникі з вищою спеціальною освітою на рівні бакалавра чи магістра та значним практичним досвідом); спеціалістів середньої кваліфікації (працівникі із середньою спеціальною освітою, вищою освітою на рівні спеціаліста та деяким практичним досвідом); спеціалістів-практиків (працівникі, котрі займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації персонал також поділяється на чотири групи: висококваліфікований, кваліфікований, низькокваліфікований та некваліфікований. Всі робітники виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку [91,с.19].

Отже, персонал – це головний елемент будь-якого господарства як відкритої соціально-економічної системи. Крім того, що товариство – це система взаємопов’язаних елементів, персонал формується у власну систему управління персоналом, яка має органічно та цілком вписуватися в загальну систему господарства. Управління персоналом може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу компанії. Тому

побудова ефективної системи управління персоналом є одним із головних завдань кожної організації на сьогодні.

1.2. Теоретичне наповнення змісту поняття «кадрова політики підприємства»

Одним із найголовніших чинників розвитку господарства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже основою нормального та повноцінного функціонування будь-якого господарства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів.

Поняття «управління персоналом» та «політика» самі по собі далеко не тотожні. Управління - термін набагато ширший, однією із складових якого є політика, в даному випадку кадрова політика. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику.

Кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Для більш глибокого вивчення кадрової політики необхідно проаналізувати сутність даного поняття. Поняття «кадрова політика» вивчалося багатьма вченими-економістами.

Українські вчені О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук розглядають кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [65, с.38].

Г. Співак трактує кадрову політику господарства як діяльність, що пов’язана з відносинами між суб’єктами організації (соціальними та

професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада - підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах господарства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [107,с.12].

Маслов Є. В. визначає кадрову політику як головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою господарства [111, с.67].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «кадрова політика господарства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [108, с.124].

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика господарства – 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 господарства, вищим менеджментм та кадровою службою» [18, с.126].

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміну кадрова політика. Складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики, адже кожна організація має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання господарства.

Проаналізувавши відомі визначення терміна «кадрова політика», підсумуємо та сформулюємо його загальне трактування: кадрова політика господарства – це комплекс заходів, принципів і методів із формування, збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, що спрямовані на створення оптимальних умов для праці, її мотивації та стимулювання.

Основним завданням формування та реалізації кадрової політики установ та організацій в сучасних умовах є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому.

При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Розрізняють кадрову політику держави, регіону та господарства. Кадрова політика держави являє собою концентроване вираження настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Державна кадрова політика є фундаментом соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами. Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленій Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012.

Кадрова політика господарства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загально організаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами [66, с.276].

Хоча єдиного визначення кадрової політики не існує, у всіх визначеннях простежується єдина мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [41, с.149].

Об'єкт кадрової політики організації – це персонал господарства, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї –

це насамперед профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

Предметом кадрової політики є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

Якщо товариство тільки створюється і його менеджмент зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, тоді необхідно здійснити ряд етапів здійснення кадрової політики. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи формування кадрової політики господарства [38, с.69]

Номер	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації: Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	Планування потреби персоналу господарства: Формування кадрового резерву персоналу. Формування системи кадрової інформації та кадрового контролінгу Формування програми розвитку персоналу. Формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	Провести аналіз стану кадрового потенціалу: Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату.

Під час формування кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу господарства. Зокрема, до зовнішніх чинників належать:

– тенденції економічного розвитку в країні (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації);

– національне трудове законодавство країни та нормативно-правове середовище (законодавствоу сфері охорони праці, зайнятості, соціальних гарантій, програми соціально-економічного розвитку країни);

– ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини з профспілками);

– особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості).

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать:

– цілі та стратегії господарства, на їх основі формується кадрова політика;

– стиль управління персоналом (жорстко централізована організація чи організація, яка керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів);

– фінансові ресурси (пов’язані з оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов’язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності);

– умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;

– стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [51, с.261-262].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування кадрової політики сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей кадрової політики організації, що впливає на ефективність роботи організації загалом, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків господарства.

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією корпорації, за які приймаються класичні стратегії економії витрат, диференціації чи фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія корпорації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку корпорації, а кадрова стратегія – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації корпоративної стратегії. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рисунок 1.1).

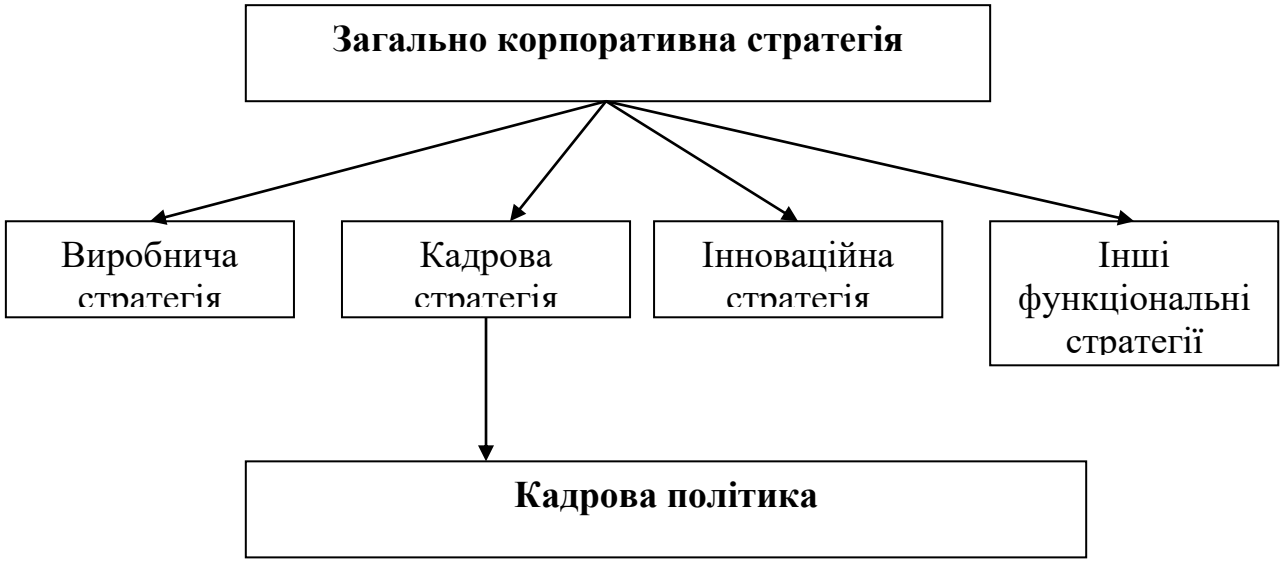


Рис. 1.1. Взаємозв`язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегії [121, с.442]

В представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться з метою реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що на сьогодні розрізняють наступні її три типи.

1) Партнерська корпоративна стратегія. У відповідності до даної стратегії товариство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль.

Цінність працівника для господарства визначається у його потенційній здатності до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей господарства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність господарства для працівника обумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника. Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямами кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника.

Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі набутих вмінь.

Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу.

Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток господарства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація даної стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, здатний реалізувати функції, які регламентовані товариством. В рамках такої кадрової стратегії товариство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожний із них має свої інтереси: товариство розглядає працівника як робочу силу, а працівник товариство – як джерело його доходів. Основним напрямом кадрової політики для реалізації такої стратегії є політика оплати праці.

Планування персоналу носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається зі сторони.

Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих господарствах, де відсутня інноваційна направленість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі даної кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей господарства та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за фаховою діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до господарства, що зумовлює активність самомотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності господарства.

Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів та соціально-біологічних якостей. Даній стратегії властиві високі етичні стандарти поведінки працівника та господарства [121, с.441-442].

Основними задачами кадрової політикина підприємстві є:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;

– створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування і підтримка ефективної роботи господарства.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи по керівництву даним товариством.

Дана робота, як і вся робота управителя, вимагає передусім планомірності та обдуманості дій, уміння зіставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Іноземний досвід показує, що в нинішніх умовах виняткове значення має кожен робітник, підвищується вплив якості його праці на кінцеві наслідки всього господарства, тому моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії зобов'язані бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Розрахунок надбавок і система участі робітників у розподілі прибутку повинна забезпечити високий рівень їх заінтересованості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно управляти персоналом, потрібно убезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями керування з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вищий менеджмент, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Таким чином, кадрова політика господарства відображає сукупні інтереси і настанови його господарів і менеджменту держави щодо кадрової роботи, певним чином корегується всіма категоріями персоналу та здійснюється через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму менеджменту персоналом. Саме на засадах кадрової політики утворюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів господарства тощо.

1.3. Основні складові механізму управління трудовими ресурсами підприємства

Кадрова політика являє собою один з головних факторів впливу на ефективність господарювання підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, адже вбезпечує ефективність застосовування людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал господарства. Саме тому створюється необхідність у дослідженні механізму управління кадровою політикою, його методології та факторів впливу на нього.

Кадрова політика компанії являє собою інструмент за допомогою якого втілюються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація зумовлює людські ресурси у відповідність зі стратегією товариства і, по суті, являє собою сукупність цілей, норм, правил, які характеризують напрями і сутність роботи з персоналом (кадрової роботи), а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, які розробляються та здійсняються з метою досягнення компанією можливості розширеного відтворення, стійкого розвитку та здійснення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

Результат кадрової політики залежить від ефективності реалізації складових системи менеджменту кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою. Відобразимо схематично модель системи управління кадровою політикою господарства на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Система управління кадровою політикою [55]

Отже, від ефективності системи управління кадровою політикою залежить в заключному результаті якість кадрового потенціалу працівників господарства. Саме тому механізм керування визначає принципи, методи та функції управління, що безпосередньо виявляються у кадровій роботі на підприємстві та визначають систему управління кадровою політикою.

Механізм менеджменту кадровою політикою господарства представляє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення вимог господарства в персоналі. В здійсненні кадрової політики можливі альтернативи, з врахуванням конкретного стану економіки. І тому її вибір пов'язаний не тільки з формулюванням основної мети, але й вибором засобів, методів та пріоритетів. Основними різновидами кадрової політики є: кадрового забезпечення, навчання, оплати праці, виробничих відносин та добробуту (відповідно до рисунку1.3).



Рис.1.3. Механізм управління кадровою політикою [63]

Нинішні умови господарювання потребують від українських підприємств побудови й формування ефективної системи кадрового забезпечення. Ефективність такої системи, в першу чергу, виявляється у її властивості пристосовуватись до непостійних умов ринкового середовища, цілей та умов роботи господарства, а також у потребі враховувати перспективи розвитку господарства в цілому. Ефективна система кадрового забезпечення покликана організовувати умови для мотивації персоналу, дужче високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Кадрове забезпечення – це одна із течій кадрової політики, результатом якої є формування такого укладу персоналу, який за своїми рекомендаціями відповідає тактичним і стратегічним цілям організації та цілеспрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Механізм управління кадровим забезпеченням показує сукупність форм і методів здійснення процесів системи кадрового забезпечення, які дозволяють вирішити задачі щодо формування кадрового складу організації. Етапи кадрового забезпечення перетворюються у конкретні кадрові процеси, тобто у планомірні дії з формування кадрового складу. До таких етапів можна віднести наступні: кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі; відбір та набір персоналу; контроль та оцінка персоналу.

Етап кадрового плануваня принципово вирішальний для всієї системи менеджменту кадровим забезпеченням. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою у потрібній кількості та належної якості, а також наступного ефективного її споживання. Кадрове планування покликане вирішувати завдання щодо забезпечення товариства необхідним для досягнення цілей персоналом, відповідності завдань та персоналу, який їх виконує, належного рівня кваліфікації персоналу, мотивації тощо.

Першим етапом планування персоналу є аналіз та оцінка умов, що ґрунтуються на об’єктивних характеристиках праці, переліку завдань,

затратах часу, характері зайнятості, системі оплати праці, відповідності робочих місць та інших умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є прогнозування, в рамках якого складаються прогнози щодо потреб у персоналі, джерел покриття цих потреб, потреб у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації наявного персоналу, а також прогнозування можливих витрат.

Виявлення конкретної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення господарства кадрами. У загальному задумі ця потреба спостерігається шляхом ділення часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд часу.

Етап відбору та набору персоналу також відіграє вирішальну роль, оскільки на цьому етапі ваговитим є правильне формулювання кадрової потреби та критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.

Етап контролю й оцінки є кінцевим та дозволяє товариству оцінити сформовану систему кадрового забезпечення та скорегувати її в разі необхідності. Контроль й оцінка результативності праці – це процес порівняння результатів виконання певних завдань із цілями, що стоять перед організацією.

Варто зауважити, що система керування кадровим забезпеченням повинна носити науковий характер і мати методологічну основу. Відповідно, для досягнення оптимального результату, цим питанням мають займатись відповідні кадрові служби [63, с.13-15].

Управління політикою навчання – це забезпечення робітників усіма потрібними навчальними засобами та процедурами, що необхідні для досягнення постійного покращення їхніх результатів. Політика навчання і підвищення кваліфікації передбачають постійне навчання персоналу на всіх рівнях або в межах самого господарства, або в спеціальних навчальних центрах або вищих навчальних закладах. Потреба навчання з метою підвищення кваліфікації обумовлена в головному вимогами і

кон’юнктурою ринку, конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу в виробничих технологіях.

Після тренувань, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим службовцям компанії. Працівникі одержують задоволення потреб у стабільності, безпеці та соціальній захищеності [28, с.211].

Отже, ефективне функціонування підприємств у нинішніх умовах залежить від ефективності процесу керування кадровою політикою. Відповідно, поліпшення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Проте необхідно підмітити, що більшість українських підприємств не приділяє належної уваги питанням кадрової політики. На жаль, остання найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок в даній сфері. Таким чином, система управління кадровою політикою господарства повинна бути чітко спланована та носити науковий характер. Для успішного функціонування зазначеної системи необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів господарств, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТОВ «СТЕБНЕ» ТА ЙОГО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Характеристика господарської діяльності СТОВ «Стебне» Звенигородського району Черкаської області

У діяльності спрямованій на підвищення ефективності роботи аграрного товариства й укріплення його економічного положення, особливе значення займають питання розумного споживання оборотних засобів. Інтереси компаній потребують абсолютної відповідальності за наслідки господарської діяльності, адже вона природно залежить від стану оборотних засобів і припускає зіставлення витрат із наслідками господарської роботи й компенсацію видатків за рахунок власних коштів. Забезпеченість аграрних товариств оборотними засобами повною мірою зумовлюється його економічним потенціалом. Зростання прибутковості та конкурентоспроможності аграрної галузі на засадах ефективнішого застосовування економічного потенціалу товариств, ресурсів рослин і тварин, матеріальних, фінансових і трудових - є одним з визначальних факторів ефективності, напрямів і темпів розвитку сільськогосподарського виробництва.

СТОВ «Стебне» розташована в центральній частині Звенигородського району, територія якого перебуває в межах Центрального Лісостепу. Природні умови, що вливаються як на ґрунтоутворення, так і на культивування сільськогосподарських культур, є типовими для Лісостепу. Дані природні умови мають помірно-континентальний характер, що в загальному є важливим для розвитку і вирощування продукції сільського господарства.

Офіс, складські приміщення, тваринницькі ферми та інші адміністративні споруди товариства, знаходяться у центрі с. Стебне за 14 км від районного центру – м. Звенигородка і за 55 км від залізничної станції

Поташ. Основний вид діяльності СТОВ «Стебне» - виробництво і реалізація продукції рослинництва та тваринництва.

Товариство має всі необхідні ресурси, що при ефективному використанні сприяють отриманню прибутків. В цілому СТОВ «Стебне» достатньо забезпечене сільськогосподарською технікою, що дозволяє вчасно і якісно здійснювати комплекс технологічних операцій по культивуванню аграрних культур, а також для перевезення збіжжя з поля і продаж його. Товариство нараховує автомобілів: вантажних - 13 одиниць, легкових – 2 одиниці, спеціальних – 15 одиниць, тракторів – 22 одиниці.

Головною задачею СТОВ «Стебне» є оперативне використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, створення продукції з доданою вартістю у рослинництві і тваринництві та другі види діяльності, направлені на покращення економічного положення товариства та задоволення потреб персоналу.

Визначальним засобом виробництва у аграрній галузі є земля. Покращення використання земельних угідь, підвищення родючості грунту – неодмінні умови зростання врожайності культур. Доцільна організація господарської діяльності вимагає таке споживання земельних угідь і запровадження відповідної системи ведення господарства, які б покривали найвигідніше, максимально прибуткове, безперервне виробництво за даних умов. В СТОВ «Стебне» землі сільськогосподарського призначення характеризуються наступними властивостями: обмеженістю запасів для додаткового використання площ в сільськогосподарський обіг; не досить високою родючістю більшої частини угідь. Вичерпний аналіз складу та ступеня вжитку земельних ресурсів в СТОВ «Стебне» наведено в таблиці 2.1.

Наведені у таблиці дані вазують на те, що площа сільськогосподарських угідь в товаристві за досліджуваний період не зазнала значних змін, а саме – скоротилася на 4% (на 79 га). Простежується високий рівень розораності угідь, адже більш як 99% їх займає рілля, адже товариство не займається тваринництвом.

Таблиця 2.1

Аналіз земельних ресурсів СТОВ «Стебне» Черкаської області, рр.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Площа сільськогосподарських угідь, га	2051	2032	2012	1991	1972
у т. ч. рілля	2045	2026	2007	1987	1968
пасовища	6	6	5	4	4

*за даними підприємства

Треба зауважити, що всі землі, що перебувають у вжитку СТОВ «Стебне», є в оренді. Аналіз ефективності використання землі зроблено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання землі в СТОВ «Стебне», рр. *

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Урожайність, ц з 1 га:						
зернових і зернобобових	31,0	13,4	29,3	32,0	37,9	122,3
кукурудзи	-	-	-	47,4	62,7	-
сої	10,6	-	-	15,7	21,6	203,8
соняшнику	17,4	10,4	14,4	20,2	21,2	121,8
ріпаку	-	-	21,4	19,7	-	-
Виробництво на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:						
зернових і зернобобових	1642,3	658,6	1581,3	2170,1	2295,7	139,8
кукурудзи	-	-	-	427,5	532,5	-
сої	49,3	-	-	161,0	281,0	570,0
ріпаку	-	-	165,1	83,7	-	-
соняшнику	415,1	195,9	332,5	219,7	315,6	76,0
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:						
доходу від реалізації продукції (робіт, послуг)	50,7	75,2	128,1	202,3	300,7	593,1
чистого прибутку (збитку)	0,3	-39,6	-8,1	25,0	24,8	8266,7

*за даними підприємства

Наведені в таблиці дані вказують на те, що СТОВ «Стебне» щорічно покращує ефект від використання земель. Приблизно за всіма натуральними

показниками примічається вагому зростання (в 1,5-5,7 рази у порівнянні 2019 р. до 2023 р.). Вартісні показники також відображають тенденції до зростання. Прибуток від продажу робіт, товару послуг в обчисленні на 100 га сільськогосподарських угідь прийнято вважати головним підсумовуючим покажчиком рівня інтенсивності господарської діяльності товариства, який спричиняє інші показники, що розкривають рівень споживання важливих ресурсів виробництва, собівартість і рентабельність продукції окремих галузей, прибуток та загальну рентабельність господарства. Вказаний показник за період дослідження зріс у 5,9 раз, а значення іншого вартісного показника ефективності використання землі – чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь – також зросло у 82,7 рази.

Визначну роль у зростанні продуктивності та покращенні економіки товариства відіграє тваринництво. Аналіз зміни поголів'я тварин за досліджуваний період у товаристві наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз стану тваринницької галузі у СТОВ «Стебне» за 2014-2018 рр., гол.*

Види і групи тварин	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Велика рогата худоба, всього:	457	449	171	139	160	35,0
В тому числі: основне стадо молочної худоби	257	228	101	96	80	31,1
тварини на вирощувані та відгодівлі	200	221	70	43	80	40,0
Свині	72	55	54	57	58	80,6

*за даними підприємства

Наведені в таблиці 2.3 дані вказують на те, що в товаристві за досліджуванні роки кількість поголів’я ВРХ скоротилася. Якщо у 2019 р. воно становило 457 гол. ВРХ, то в 2023 р. їх кількість скоротилася на 297 голів. За вказаний період кількість свиней також скоротилася на 14 гол. Або

на 19,4% порівняно з 2019 р. Основним фактором, що позначився на зниження поголів'я у 2021 році, був забій тварин у зв'язку з хворобою.

Фінансове положення аграрних підприємств значною, а інколи визначальною мірою залежить від вибору галузей сільського господарства та їх поєднання, тобто від спеціалізації виробництва. Спеціалізація вказує якісний бік суспільного поділу праці, і виготовлення яких саме видів продукції є переважаючим на даній території. Це – ефективна форма організації сільського господарства, яка дозволяє сконцентрувати виробництво на визначеному виді продукції на деяких територіях і товариствах, та здобути завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Для розрахунку територіальної спеціалізації й спеціалізації сільськогосподарського товариства користуються показником структури товарної продукції. Його обраховують шляхом діленням грошової виручки від продажу певного виду товару за всіма каналами реалізації на загальну суму грошових надходжень підприємства і множенням одержаного результату на 100. У таблиці 2.4 нами наведено структуру товарної продукції СТОВ «Стебне».

Досліджуване товариство є вузькоспеціалізованим, щодо виробництва рослинницької продукції. Виробничий напрям товариства –вирощування зернових(46,8% в структурі товарної продукції в середньому за 5 р.).

Показник структури товарної продукції дозволяє зробити висновок про ступінь розвитку певних галузей і спеціалізації товариства на виробництві основної продукції. Це відбувається за допомоги коефіцієнта товарного зосередження галузі. Він відповідно, вказує про рівень спеціалізації сільськогосподарського товариства з врахуванням усіх його товарних галузей. Розрахунок рівня спеціалізації СТОВ «Стебне» проведено за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка структури товарної продукції СТОВ «Стебне», рр.

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		В середньому за 5 років	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Продукція рослинництва, всього:	**908,6**	**72,9**	**916,3**	**78,9**	**1614,5**	**82,4**	**2341,9**	**76,5**	**3942,8**	**87,5**	**1944,8**	**81,5**
в тому числі: зернові та зернобобові	615,7	49,4	706,1	60,8	1081,5	55,2	2191,9	71,6	2320,6	51,5	1383,2	57,9
соняшник	195,7	15,7	74,3	6,4	415,4	21,2	3,1	0,1	1432,9	31,8	424,3	17,8
ріпак	51,1	4,1	17,4	1,5	27,4	1,4	-		184,8	4,1	56,1	2,4
соя	42,4	3,4	115,0	9,9	84,3	4,3	140,8	4,6	-	-	76,5	3,2
інша продукція рослинництва	3,7	0,3	3,5	0,3	5,9	0,3	6,1	0,2	4,5	0,1	4,7	0,2
Продукція тваринництва, всього:	**316,6**	**25,4**	**235,7**	**20,3**	**344,8**	**17,6**	**719,4**	**23,5**	**563,2**	**12,5**	**435,9**	**18,3**
в тому числі: велика рогата худоба	81,0	6,5	62,6	5,4	74,5	3,8	153,1	5,0	18,0	0,4	77,8	3,3
молоко	216,9	17,4	159,1	13,7	246,8	12,6	437,8	14,3	459,6	10,2	304,0	12,7
свині	16,2	1,3	10,5	0,9	15,7	0,8	36,7	1,2	18,0	0,4	19,4	0,8
інша продукція тваринництва	2,5	0,2	3,5	0,3	7,8	0,4	91,8	3,0	67,6	1,5	34,7	1,5
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	**21,2**	**1,7**	**9,3**	**0,8**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**6,1**	**0,2**
Разом по господарству	**1246,4**	**100**	**1161,3**	**100**	**1959,3**	**100**	**3061,3**	**100**	**4506,0**	**100**	**2386,9**	**100**

Таблиця 2.5

Вихідні дані СТОВ «Стебне» Черкаської області для визначення коефіцієнта зосередження товарного виробництва в середньому за 2019-2023 рр.*

Види продукції	Реалізація продукції		Порядковий номер продукції по питомій вазі	2і-1	$П_{ві}$*(2і-1)
	сума, тис. грн	питома вага, %			
Зерно	1383,2	57,9	1	1	57,9
Соняшник	424,3	17,8	2	3	53,4
Ріпак	56,1	2,4	6	11	26,4
Соя	76,5	3,2	5	9	28,8
Інша продукція рослинництва	4,7	0,2	9	17	3,4
Велика рогата худоба	77,8	3,3	4	7	23,1
Молоко	304,0	12,7	3	5	63,5
Свині	19,4	0,8	8	15	12,0
Інша продукція тваринництва	34,7	1,5	7	13	19,5
Інша продукція, роботи, послуги	6,1	0,2	10	19	3,8
Разом	2386,9	100	X	X	291,8

*за даними підприємства

Прийнято вбачати, що товариство є багатогалузевим, коли даний коефіцієнт не перевищує 0,20, зі слабким рівнем спеціалізації – 0,21–0,30, із середнім – 0,31–0,40, вищим середнього – 0,41–0,50, високим – 0,51–0,60 і з глибоким – понад 0,60. Для СТОВ «Стебне» даний коефіцієнт становить 0,34 (100 : 291,8), таким чином, товариство за даним критерієм можна вбачати середньоспеціалізованим. За інших рівних умов ефективність діяльності товариства зростатиме із збільшенням цілковитого значення коефіцієнта товарного зосередження галузей, але при цьому зміцнішає ризик втрати фінансової стабільності через допустиме погіршення кон’юнктури ринку на продукцію галузей спеціалізації.

Вагоме місце серед інших факторів аграрного виробництва належить засобам виробництва – знаряддя і предмети праці, які, разом з коштами, що обслуговують процес виробництва, являють собою виробничі засоби

товариства. Вони беруть особисту участь у створенні вартості продукції і, будучи складовим елементом продуктивних сил, зумовлюють ступінь розвитку матеріально-технічної бази сільськогосподарських товариств. Тому від рівня забезпеченості виробничими засобами, їх структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві. Ефективність використання основних і виробничих засобів у господарстві можна прослідкувати за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка використання виробничих засобів СТОВ «Стебне» Черкаської області, рр. *

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	346,0	513,2	1804,0	2670,0	3266,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	1973,3	1580,0	1954,0	2749,0	3906,5
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1040,0	1528,0	2578,0	4028,0	5929,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6,3	-804,3	-163,0	498,0	490,0
Одержано в розрахунку на 1 грн основних виробничих засобів: доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	3,0	2,9	1,4	1,5	1,8
чистого прибутку (збитку), грн	0,02	-1,6	-0,1	0,2	0,2
Норма прибутку (збитку) (без врахування вартості землі), %	0,1	-38,4	-4,3	9,2	6,8

*за даними підприємства

Висновок з даних таблиці вказує на те, що ефективність використання основних виробничих засобів у господарстві є низькою. Зростання їх середньорічної вартості у 10 раз не спричинило належної віддачі від споживання, що помітно з динаміки покажчиків валового та чистого доходу, що припадають на 1 грн засобів. Норма прибутку, яка позначає ефективність використання основних і оборотних засобів товариства, так само утримується на досить низькому рівні. Тільки в останніх 2 роки з досліджуваного проміжку часу відбувалося невелике покращення результатів

господарювання. Наприклад, у 2022 р. норма прибутку була 9,2%, інакше кажучи на кожну гривню виробничих засобів товариство одержало 0,09 грн прибутку, у 2023 – 6,8%, що переважає показник 2019 року. Від'ємним у динаміці ефективності споживання засобів товариством є те, що обсяг прибутку від реалізації товарів, робіт, послуг в розрахунку на 1 грн основних виробничих засобів скоротився трохи не в два рази відносно з базовим періодом.

Наведена в таблиці 2.6 інформація дозволить визначити як близько до оптимального є співвідношення основних та оборотних засобів, нормативним значенням якого вважається 1:0,5. Вказані показники наведено на рис. 2.1.

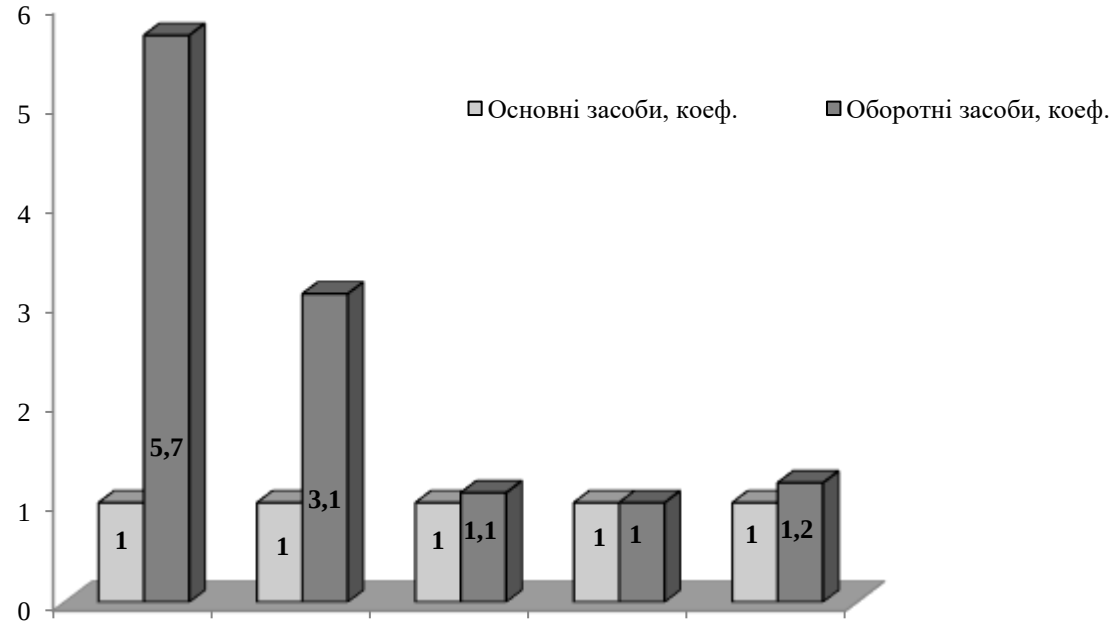


Рис. 2.1. Співвідношення середньорічної вартості основних та оборотних засобів у СТОВ «Стебне» Черкаської області *

*за даними підприємства

Враховуючи нормативне співвідношення, можна стверджувати, що в СТОВ «Стебне» воно не дотримується і становить до 1:5,6. Це є однією з причин зниження ефективності їх використання, динаміку якого було виявлено раніше.

Для пошуку резервів зростання виробництва аграрної продукції колосальне значення має дослідження забезпеченості трудовими ресурсами

товариства. Від доцільної організації праці залежать вчасне здійснення польових та інших робіт, урожайність культур і продуктивність тварин, скорочення витрат на 1 продукції, зростання продуктивності праці. Дослідимо забезпеченість СТОВ «Стебне» трудовими ресурсами (табл. 2.7).

Наведений в таблиці 2.7 цифровий матеріал дозволяє зробити висновок, що трудові ресурси використовуються товриством повністю. Кількість робітників в товаристві за аналізований період скоротилася з 114 осіб у 2014 р. до 52 осіб у 2018 р., або на 54,4%. Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами скорочувався постійно і на кінець 2018 р. становив 0,87.

Таблиця 2.7

Наявність працівників у СТОВ «Стебне» Черкаської області, 2019-2023 рр.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	114	109	83	75	52
з них: у рослинництві, осіб	53	47	45	41	31
у тваринництві, осіб	61	57	35	32	18
тимчасові найняті і залучені працівники, осіб	-	5	3	2	3
Планова потреба, чол.	120	110	100	80	60
Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами	0,95	0,99	0,83	0,94	0,87

*за даними підприємства

Основним засобом пошуку резервів зростання ефективності та зміцнення фінансового стану товариства є ґрунтовний аналіз визначальних економічних результатів господарювання. В завдання дослідження входить проведення безпристрасного судження досягнутого рівня завершальних виробничих результатів, пошук і оцінка впливу деяких факторів на ці показники. Основні показники діяльності СТОВ «Стебне» показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні економічні показники господарської діяльності СТОВ «Стебне» Черкаської області, 2019-2023 рр. *

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, разів
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	114	109	83	75	52	0,5
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1040,0	1528,0	2578,0	4028,0	5929,0	5,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6,3	-804,3	-163,0	498,0	490,0	77,8
Отримано доходу від реалізації продукції (товарів, послуг):на 100 га с.г. угідь, тис. грн	50,7	75,2	128,1	202,3	300,7	5,9
на 1 грн основних засобів, грн	3,0	2,9	1,4	1,5	1,8	0,6
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	9,1	14,0	31,1	53,7	114,0	12,5
Отримано чистого прибутку (збитку): на 100 га с.г. угідь, тис. грн	0,3	-39,6	-8,1	25,0	24,8	82,7
на 1 грн основних засобів, грн	0,02	-1,6	-0,1	0,2	0,2	10,0
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	0,1	-7,4	-2,0	6,6	9,4	94
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	625,0	1219,2	1968,0	2105,0	4021,0	6,4
Рівень рентабельності, %	1,0	-66,0	-8,3	23,7	12,2	11,2 в. п.
Норма прибутку (збитку) (без врахування вартості землі), %	0,1	-38,4	-4,3	9,2	6,8	6,7 в. п.

*за даними підприємства

Наведена в таблиці 2.8 інформація показує, що найвдалішими були останні два роки діяльності СТОВ «Стебне». Оскільки у 2020-2021 рр. товариство одержувало втрати у розмірі 804,3 і 163 тис. грн відповідно. Це підштовхувало керівництво товариства скоротити чисельність робітників, яка

за роки дослідження скоротилася у двічі, а також змінити плани розвитку. Таким чином, це дозволило у 2022 р. отримати СТОВ «Стебне» прибутки. Вказаний рік виявився найбільш продуктивний за досліджуваний період. У 2023 р. рівень рентабельності продукції зріс порівняно з 2019 на 11,2 в.п. і склав 12,2%, при тому, що собівартість проданої продукції всякчас збільшується.

Подібна ситуація простежується і відносно норми прибутку: за досліджуваний проміжок часу значення даного показника зросло на 6,7 в.п., найвищого рівня – 9,2% – було досягнуто в 2022 р. Вагомий спад економічного стану товариства, що відзначався до 2021 р. включно, та трансформацію його із збиткового змінило зростання результатів за всіма пунктами. Даному допомогло перевірка технологій виробництва продукції, уведення змін у напрямку чіткого їх дотримання, купівля та використання у виробництві високопродуктивної техніки, а також слушна кон'юнктура на ринку аграрної продукції. Дане санкціонувало зростання, зокрема, суми чистого прибутку у 78 р. у порівнянні з базовим періодом.

Підбиваючи, здійснене дослідження господарської діяльності варто зауважити, що організаційно-економічний механізм має чіткі дефекти діяльності, що відобразилося на економічних результатах СТОВ «Стебне» Звенигородського району Черкаської області. І принаймні в останні роки результати діяльності товариства є значно кращими, проте фінансові показники 2023 р. є гіршими за 2022 р. Певні недоліки є і в організаційній структурі господарства, про що вказує різке зменшення робітників товариства. Тому, для елімінації мінусів у роботі організаційно-економічного механізму СТОВ «Стебне» варто провести пошук додаткових можливостей покращення, наприклад й за рахунок підняття ефективності використання оборотних засобів.

Вбачаємо, що для СТОВ «Стебне» буде слушним здійснити ґрунтовне стратегічне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища. Висновки аналізу дадуть право сформувати стратегічні плани розвитку товариства на майбутнє.

Одним з головних знарядь стратегічного управління, що дозволяє дати оцінку в комплексі внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз. Для СТОВ «Стебне» його наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз СТОВ «Стебне» Черкаської області

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
-наявність постійних клієнтів; -добрий імідж підприємства в регіоні; -багаті лісові ресурси; -наявність кваліфікованих кадрів; -технологічний досвід; -якість продукції, обумовлена чистими природними умовами; - вдале географічне розташування; - наявність не подалік транзитної автомагістралі та залізниці; - зростаючий попит на продукцію; - наявність природних ресурсів; - наявність внутрішніх та ринків збуту; -наявність кваліфікованих працівників; -наявність земельних та сировинних ресурсів;	-відсутність належного технологічного рівня; - застарілі методи та технології, - зношеність основних фондів; - підвищення цін на енергоносії та матеріали, що створює конкурентне середовище на вітчизняному ринку; - не розвинений відділ ЗЕД на підприємстві; - низький рівень використання ресурсів і переробки сировини; - недостатнє бюджетне фінансування лісової галузі; – відсутність експорту; – незначна підтримка держави.
Можливості	**Загрози**
- відновлення експорту продукції ; - нарощування виробництва продукції побічного лісокористування, зокрема екологічно чистої продукції; -розвиток природно-заповідного фонду, підвищення цінності рослинності; - високий попит на продукцію; - стабільні темпи зростання галузі; - можливість розширення експорту продукції ; - збільшення висококваліфікованих менеджерів в галузі.	– посилення імпорту; - не розвинена інфраструктура регіону; -наявність сильних конкурентів; -не стабільне правове поле держави; – загострення конкуренції; – повне або часткове поглинання вітчизняних виробників західними компаніями; -застосування високорозвиненими країнами сучасних енерго – та ресурсозберігаючих технологій.

За результатами проведення SWOT – аналізу СТОВ «Стебне», потрібно зробити висновок, що у товариства переважають сильні сторони, а ще воно має гарні шанси для наступного розвитку. Що до слабких сторін, то товариству варто делегувати свої зусилля на модернізацію виробництва, уведення нових технологій та новітньої маркетингової стратегії, і особливо вийти на нові ринки із власною продукцією. Вказані заходи дозволять товариству поліпшити фінансово-господарські показники за умов економічного зростання. СТОВ «Стебне» застосовуючи високопродуктивну сільськогосподарську техніку, зможе одержувати продукцію вищої якості котру зможе продавати на зовнішньому ринку.

СТОВ «Стебне» належить працювати над охопленням більшої частки ринку та зростанням обсягів продажу продукції; максимізації прибутків; стабілізації та скороченні затрат на виробництво; підвищенням рівня кваліфікації працівників та зростанням їх заробітної плати; розширенням каналів збуту та підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, проведене дослідження господарської діяльності СТОВ «Стебне» дозволяє зробити загальний висновок, що на господарську діяльність товариства мають найбільший вплив соціальні та економічні фактори макросередовища. Найкращі ринкові можливості пов’язані із перспективою залучення додаткового капіталу на купівлю сучасної техніки для охоплення зовнішніх ринків збуту.

Ринкові загрози мають незначний вплив, ніж можливості і налічують невелику кількість конкурентів та перспективи розірвання зв’язків з певними контрагентами в результаті політичної нестабільності.

2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом товариства

Необхідність організацій та установ у персоналі обґрунтовується значенням людини у процесі надання відповідних послуг. Без людей не може бути організації, оскільки це важливий елемент здійснення операційного процесу. Без керівників, фахівців і робітників установа не зможе досягати поставлених цілей і нормально функціонувати.

З практичної точки зору персонал являє собою важливий ресурс організації, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних виробничих завдань. Персонал організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову інформацію (трудові книжки), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці – акумулювання передового міжнародного досвіду з управління кадрами.

Інструментом реалізації кадрової політики в організації є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу. Суть кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як та за допомогою чого повинно здійснюватись на практиці в даний момент у сфері управління персоналом.

Для забезпечення ефективного адміністрування роботи з кадрами в товаристві одне з ключових місць в організаційній структурі управління СТОВ «Стебне» відведено головному спеціалісту по роботі з персоналом. За організаційно-правовою формою в управлінні відсутній самостійний структурний кадровий підрозділ, а діє лише спеціаліст з питань персоналу. Така структура кадрової служби зумовлюється обсягом і змістом виконуваної нею роботи.

Система управління кадрової політикою – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу в організації та повне використання його можливостей в процесі діяльності для досягнення поставленої мети.

Управління трудовими ресурсами є одним із важливих аспектів управління в СТОВ «Стебне». Система управління персоналом (рисунок 2.2) націлена на порядок, принципи відбору та найму працівників управління, їх адаптацію, навчання, збереження, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання до самовдосконалення, атестації, створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки.

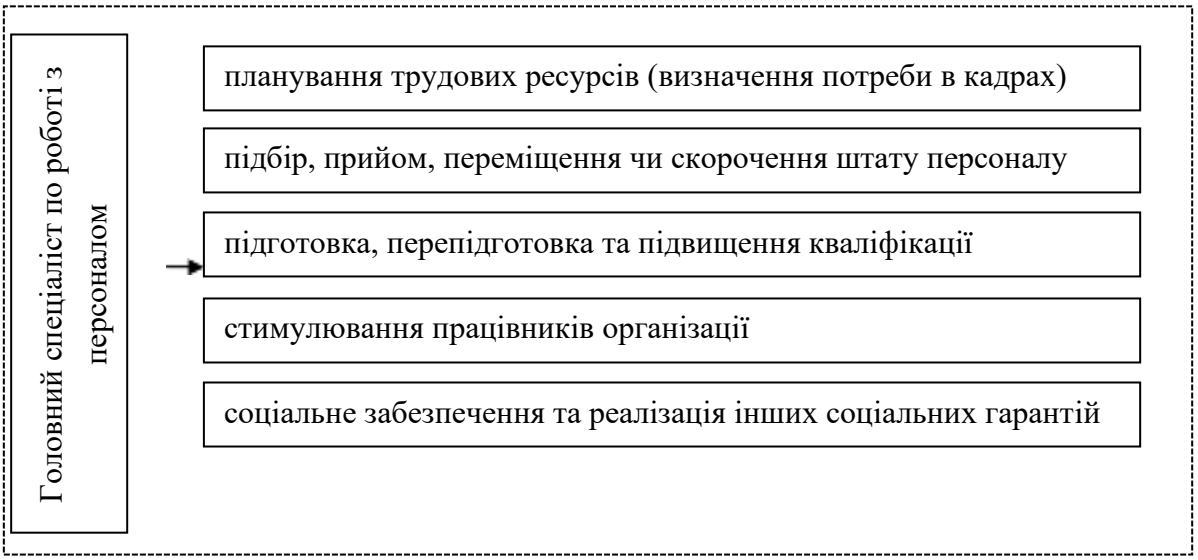


Рис. 2.2. Система управління кадровою політикою в СТОВ «Стебне»

Розглянемо більш детально особливості реалізації зазначених напрямків кадрової роботи в СТОВ «Стебне». Планування чисельності персоналу в товаристві здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. Так, середньооблікова чисельність на 2023 рік склала 52 працівників, з них 43 - жінки та 9 чоловіків (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Структура працівників СТОВ «Стебне»

Категорії персоналу	Попередній період		Звітний період			
			за планом		фактично	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Працівників всього, чол.	75	100	52	100	52	100
з них:						
керівники, чол.	8	10,64	5	10	5	10
працівники, чол.	57	72,34	39	74	39	74
допоміжні працівники, чол.	10	17,02	8	16	8	16

**складено автором за даними підприємства*

Аналізуюючи чисельність працівників, нами було визначено структуру, яка характеризує частку окремих груп (категорій) працівників у їх загальній чисельності.

За матеріалами досліджуваного товариства видно, що питома вага працівників є нестабільною. Частка працівників у кількісному вираженні зросла з 72,34 до 74,0%, тобто на 1,66% (однак, це не зробило істотного впливу на загальну зміну структури персоналу). Стабільність складу кадрів на підприємстві є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності процесу надання послуг.

Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками.

Для проведення аналізу якісного складу персоналу доцільно розрахувати такий склад кадрів в товаристві (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Якісний склад працівників СТОВ «Стебне»

Показник	Значення за роками					
	2021	%	2022	%	2023	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	83	100	75	100	52	100
Жінок, чол.	58	69,9	51	68,0	43	82,7
Чоловіків, чол.	25	30,1	24	32,0	9	17,3
Спеціалістів (з вищою освітою), чол.	15	18,1	18	24,0	9	17,3
Фахівців з середньою освітою, чол.	31	37,3	35	46,6	30	57,7
Робітників без кваліфікації, чол.	37	44,6	22	29,4	13	25,0

**складено автором за даними відділу кадрів управління освіти*

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що у товаристві дипломованих спеціалістів набагато більше, аніж фахівців без кваліфікації. Жінок на підприємстві більше, аніж чоловіків. Відсоток переваги великий і постійний (на рівні 86-87%). Це пояснюється тим, що більшість сільськогосподарських робіт «жіночі», а в технічних професіях присутні все ж таки чоловіки.

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства. За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення в СТОВ «Стебне» побудоване на належному рівні.

За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок прийому, руху і обліку персоналу в СТОВ «Стебне».

Обов’язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійній компетентності співробітника посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів та подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з пошуком людей, придатних за своїми якостями до професіональної діяльності, а із їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Вирішення цього завдання передбачає перш за все створення кадрового резерву – групи працівників, потенційно спроможних до діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть прийматися на посади. Резерв формується з метою підготовки працівників для наступного заміщення конкретних посад.

Загалом, у 2023 році в СТОВ «Стебне» було прийнято 2 працівника, а вибуло протягом останніх двох років – 33. Звільнення відбувалися у зв'язку із інтенсифікацією робочих процесів, що не потребували великої кількості працюючих. Таким чином, в організації існує проблеми працевлаштування звільненого персоналу, що свідчить про потребу диверсифікації напрямів роботи товариства.

Одним із напрямків кадрової роботи є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності. На жаль, в СТОВ «Стебне» система оплати праці і преміювання не є стимулом працівників для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Середній рівень заробітної плати, відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя працівників. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу організації. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-екномічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких призводить до появи негативних тенденцій серед працівників товариства.

Розмір посадових окладів щорічно визначає директор товариства, в основу закладений розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб на перше січня відповідного року. У 2024 році їх розмір буде збільшено у зв'язку із підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні.

Водночас проблема мотивації в аграрній сфері залишається поза увагою законодавців. Аналіз свідчить, що протягом тривалого періоду в Україні відбувається, а останнім часом посилюється, демотивація аграрних робітників як до праці, так і до підвищення рівня професійної компетентності, що проявляється, зокрема, у зниженні іміджу, низькому рівні заробітних плат. Наслідком такої плинності кадрів є збільшення безробітніх.

В рамках заходів соціального захисту співробітників, керівництво та профспілковий комітет забезпечують придбання путівок в санаторії відпочинку з частковою компенсацією їх вартості, надання матеріальної допомоги в зв'язку з одруженням, народженням дитини, виходом на пенсію, на лікування, поховання близьких родичів тощо.

З метою збереження традицій культурно-виховної роботи в управлінні запроваджена практика проведення корпоративних заходів, зокрема, відзначення державних свят, професійного свята працівника сільського господарства, бухгалтера. Ці заходи сприяють згуртуванню колективів, створенню здорового морально- психологічного клімату.

Також під час аналізу роботи з персоналом у досліджуваному товаристві було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2023 рік лише двох працівників СТОВ «Стебне» було направлено на підвищення кваліфікації. В товаристві доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

Таким чином, діагностика форм і методів процесу управління кадровою політикою в товаристві «Стебне» засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою у структурі управління організацією. Процес

управління виконує основні необхідні функції: укомплектування підприємства, забезпечення працівників заробітною платою, гідними умовами праці, надання соціальних пільг та гарантій, організація перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників. Однак потребує удосконалення система оплати праці і матеріального стимулювання працівників та організація професійно-кваліфікаційного росту фахівців.

2.3. Оцінювання ефективності здійснення кадрової політики в організації засобами таксономічного аналізу

В якості показників, що характеризують соціально-економічну ефективність управління кадрами на підприємстві, застосовується досить велика кількість коефіцієнтів. У зв'язку з цим виникає питання про введення якогось узагальнюючого показника, який би визначав синергетичний ефект проведення кадрової політики підприємства.

Для вирішення подібних завдань можна використовувати математичні методи. Для оцінки ефективності заходів щодо здійснення кадрової політики в організації, пропонуємо використовувати широко відому методику таксономічного аналізу.

Таксономія – це наука про правила впорядкування і класифікації багатовимірних об'єктів різної природи. Методи і моделі таксономії є більш універсальними, так як ґрунтуються на менш складному математичному апараті.

Для визначення «кращої» вимірної одиниці використовуємо п'ять найбільш вагомих для кадрової політики коефіцієнтів: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні, коефіцієнт кваліфікованості та коефіцієнт соціальних витрат організації (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Порядок розрахунку коефіцієнтів кадрової політики

Назва показників	Алгоритм розрахунку	
Коефіцієнт плинності кадрів($К_{пл}$)	$К_{ПЛ} = \frac{О_з}{Ч_{об}}$	Співвідношення кількості працівників, що звільнилися (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників.
Коефіцієнт стабільності кадрів ($К_{ст}$)	$К_{СТ} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}}$	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що мають стаж роботи у 5 і більше років.
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні($К_{зп.орг/зп.рег}$)	$К_{зп.орг/зп.рег} = \frac{ЗП_{сер.орг}}{ЗП_{сер.рег}}$	Коефіцієнт показує, наскільки у вигідному (при значенні близькому 100%) чи не вигідному становищі за рівнем оплати праці перебуває працівник у ситуації, що склалася в середньому по галузі міста і у регіоні щодо оплати праці.
Коефіцієнт кваліфікованості($К_{кв}$)	$К_{кв} = \frac{Ч_{кв.}}{Ч_{об}}$	Співвідношення чисельності кваліфікваних працівників до середньооблікової кількості працівників.
Коефіцієнт соціальних витрат ($К_{соц}$)	$К_{соц} = \frac{В_{соц}}{В_{сукуп}}$	Частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації.

Для визначення рівня плинності кадрів проаналізуємо чисельність руху персоналу в організації (таблиця 2.13).

Сьогодні плинність кадрів – також одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові робітники – в такому режимі функціонує кожне підприємство.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом й управлінні підприємством взагалі, це свого роду індикатор негараздів, хоча в деяких випадках рівень плинності

високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт).

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, досвідченому керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд.

Таблиця 2.13

Чисельність руху персоналу в СТОВ «Стебне»

Назва показників	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	114	109	83	75	52
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	3	2	4	4	2
Кількість працівників, що звільнились, чол.	1	7	30	12	25

В ході подальшого аналізу необхідно дати оцінку вибраних показників в досліджуваній організації (таблиця 2.14).

Спостерігаємо протягом останніх трьох років плинність кадрів в СТОВ «Стебне», що не сприяє своєчасному оновленню колективу і вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Зростання коефіцієнта плинності вказує на погіршення трудової дисципліни в організації. Показник стабільності кадрів характеризує негативну тенденцію щодо руху персоналу по організації, оскільки починаючи з 2019 року він зменшується і у 2023 році досяг свого найменшого значення.

Таблиця 2.14

Показники соціально-економічної ефективності управління кадрами в СТОВ «Стебне»

Назва показників	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,5	6,4	36,1	16,0	48,1
Коефіцієнт стабільності кадрів, % ($К_{ст}$)	82,12	82,0	51,63	49,11	44,91
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні, %($К_{зп.орг/зп.рег}$)	41,50	42,42	43,07	49,46	54,75
Коефіцієнт кваліфікованості, %)	15,75	88,34	55,4	70,6	92,3
Коефіцієнт соціальних витрат, % ($К_{соц}$)	1,88	2,5	2,32	2,83	3,56

**розраховано автором за даними товариства*

Значення коефіцієнта співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні свідчить про наявність певної регіональної диференціації оплати праці, тобто середній рівень оплати праці в товаристві нижчий ніж по Черкаській області. Таке явище не можна назвати нормальним, це означає, що керівнику потрібно приділяти більше уваги кадровим питанням.

Частка робітників з освітою (92,3% у 2023 році) свідчить про збільшення рівня знань, позитивні зміни у галузі, а також виникнення нових вимог до сучасних спеціальностей.

Спостерігаємо, що в досліджуваному товаристві частка витрат на соціальний розвиток персоналу у сукупних витратах організації є малою (менше 5%).

На початку таксономічного аналізу потрібно сформувати матрицю спостережень (таблиця 2.7), в кожному рядку якої записуються значення nознак кожної досліджуваної одиниці, тобто:

$$X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}) i = 1, \dots, m \qquad (2.1)$$

Розраховуємо $\bar{x_j}$, σ_j, за формулами 2.2 та 2.3:

$$\bar{x_j} = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} x_{ij}, j = 1, n. \qquad (2.2.)$$

Середнє квадратичне відхилення ознаки:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m}(x_{ij} - \bar{x_j})^2}, j = 1, n. \qquad (2.3)$$

X_j

Таблиця 2.15

Матриця спостережень по СТОВ «Стебне»

Роки	Назва показників				
	$К_{пл}$	$К_{ст}$	$К_{зп.орг/зп.рег}$	$К_{кв}$	$К_{соц}$
2019	2,5	82,12	41,50	85,75	1,88
2020	0	82,0	42,42	88,34	2,5
2021	2,27	81,63	43,07	90,91	2,32
2022	4,26	85,11	49,46	93,62	2,83
2023	2,04	90,91	54,75	93,88	3,56
$\bar{x_j}$	2,21	84,35	46,24	90,50	2,62
σ_j	1,356696	3,507276	5,097007	3,116248	0,562082

На наступному кроці потрібно нормувати матрицю спостережень. Нормовані безрозмірні значення визначаються за формулою 2.4:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x_j}}{\sigma_j}, i = 1, m; j = 1, n. \quad (2.4)$$

Тоді, використовуючи формули, можна отримати нормовану матрицю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Нормована матриця спостережень СТОВ «Стебне»

Роки	Назва показників				
	$К_{пл}$	$К_{ст}$	$К_{зп.орг/зп.рег}$	$К_{кв}$	$К_{соц}$
2019	0,213755	-0,63582	-0,92996	-1,52427	-1,31653
2020	-1,62896	-0,67004	-0,74946	-0,69314	-0,21349
2021	0,044225	-0,77553	-0,62193	0,131568	-0,53373
2022	1,511024	0,216692	0,631743	1,001204	0,373611
2023	-0,1253	1,870397	1,669607	1,084638	1,672354

Наступним кроком є вибір стимуляторів (еталоном буде найбільше значення max), що можна побачити у таблиці 2.17. Обрана таким чином багатовимірна одиниця з точки зору мети аналізу є «еталоном розвитку».

Таблиця 2.17

Еталони серед досліджуваних показників

Роки	Назва показників				
	$К_{пл}$	$К_{ст}$	$К_{зп.орг/зп.рег}$	$К_{кв}$	$К_{соц}$
2014	0,213755	-0,63582	-0,92996	-1,52427	-1,31653
2015	-1,62896	-0,67004	-0,74946	-0,69314	-0,21349
2016	0,044225	-0,77553	-0,62193	0,131568	-0,53373
2017	1,511024 (max)	0,216692	0,631743	1,001204	0,373611
2018	-0,1253	1,870397 (max)	1,669607 (max)	1,084638 (max)	1,672354 (max)
Z_{0j}	1,511024	1,870397	1,669607	1,084638	1,672354

Наступним чином розраховується відстань кожної досліджуваної одиниці до «еталону розвитку». Результати дослідження подано у таблиці 2.18.

$$c_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n}(Z_{ij} - Z_{0j})^2}, i = 1, m. \quad (2.5)$$

Величина c_0 є оцінкою максимальної відстані і може бути знайдена за «правилом трьох сигм»:

де $\bar{c_0}$ - середнє значення :

$$c_0 = \bar{c_0} + 2\sigma_0, \quad (2.6)$$

$$\bar{c_0} = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} c_{i0}. \quad (2.7)$$

Звідки σ_0– середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m}(c_{i0} - \bar{c_0})^2}. \quad (2.8)$$

Далі для кожної одиниці сукупності знаходиться значення проміжного показника «рівня розвитку»:

$$d_i^* = \frac{c_{i0}}{c_0} \quad (2.9)$$

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0} = 1 - d_i^*. \quad (2.10)$$

За формулами (2.6 – 2.10) було отримано розрахунки у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Значення проміжного показника «рівня розвитку»

Роки	c_0	d_i^*	d_i
2019	4,305728	0,668578	0,331422
2020	5,374208	0,834487	0,165513
2021	4,492073	0,697512	0,302488
2022	2,346401	0,36434	0,63566
2023	1,636324	0,254082	0,745918

Оскільки, пораховані коефіцієнти близькі до 1, то отриманий результат «рівня розвитку» d_i=0,745918 та d_i=0,63566 свідчить про не найкраще здійснення кадрової політики в СТОВ «Стебне» протягом 2019-2023 років. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є навищим за порівняні роки, що свідчить про інтенсивність звільнення персоналу та достатньо не ефективну кадрову політику в товаристві. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників товариства і в регіоні зростає не достатньо, що зумовлено тим, що розміри посадових окладів працівників організації щорічно зростали на розмір збільшення середньої заробітної плати. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2019-2023 роках погіршився.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ СТОВ «СТЕБНЕ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування стратегії управління трудовими ресурсам для СТОВ «Стебне»

Будь-яке підприємство, незалежно від виду його діяльності та географічного розташування, потребує розроблення та реалізації належної стратегії розвитку.

Поняття «стратегія» вже давно розглядається з позиції всіх наукових напрямів. В економічній літературі це поняття також роз'яснене та використовується для доповнення та утворення найголовніших її постулатів. Наприклад, М. Портер [148, с. 83] під поняттям «стратегія» розуміє певну унікальну та вигідну позицію, яка охоплює один або декілька видів діяльності.

За І. Бланком [12, с. 29], стратегія виступає способом формування і реалізації довгострокових цілей підприємства й використовує при цьому максимально ефективні напрями та методи для їх досягнення. Водночас, професор О. Гудзинський [40, с. 50–52] тлумачить саму суть поняття «стратегії» в розрізі розвитку організацій та означує її як систему заходів, які направлені на оптимізацію діяльності організації відповідно до її поточного та майбутнього стану, а також для стимулювання організаційного розвитку. Ми погоджуємося з такою дефініцією «стратегії», оскільки в ній наголошується на стимулюючій та розвивальній функції стратегії, а також на тому, що основна увага мусить бути зосереджена на оптимізації діяльності на підприємстві, з огляду на його фактичний і майбутній стан.

Розглянувши підходи до трактування поняття «стратегія», а також базуючись на проведеному дослідженні поняття «трудові ресурси» та «кадрова політика» у першому розділі, ми можемо сформувати власне визначення сутності поняття «стратегія кадрової політики». Отже, під її

змістом розуміють сукупність цілей та деталізований комплекс завдань щодо їх досягнення, реалізація яких передбачає тривалий проміжок часу і включає в себе різноманітні методики протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть спричинити негативний вплив на персонал і продукцію підприємства.

На нашу думку, кадрова політика і стратегія мають не аби який вплив на розвиток аграрного сектору економіки, оскільки протягом останніх років він дуже стрімко розвивається і є провідним в Україні. Нині аграрна галузь є найбільш інвестиційно-привабливою і не лише дає можливість отримати відповідний економічний ефект інвесторам, а й суттєво підвищити конкурентні переваги країни в цілому. Тому, значна кількість інвестицій завжди направлена саме на покращення умов праці, формування комфортної зони відпочинку, постійний розвиток і підтримку сформованих цінностей у трудовому колективі тощо.

Одним із етапів формування стратегії кадрової політики (КП) для СТОВ «Стебне» є визначення основних принципів забезпечення, що мають охоплювати ті практичні, моральні й теоретичні засади, яких слід дотримуватись під час вибору та реалізації стратегії.

Так, основними принципами забезпечення кадрової політики СТОВ «Стебне», на наш погляд, мають бути такі:

1. Принцип узгодженості. Як було сказано вище, стратегія забезпечення КП повинна враховувати і узгоджуватись зі загальною стратегією СТОВ «Стебне».

2. Принцип законності. Розроблення стратегії забезпечення КП не повинно порушувати чинне законодавство та дотримуватись усіх норм щодо охорони праці та міжнародного права.

3. Принцип моральності. Оскільки процес реалізації стратегії забезпечення КП СТОВ «Стебне» безпосередньо пов’язаний із людьми, то вкрай важливим є дотримуватись морального кодексу і не застосовувати будь-які аморальні методи впливу на персонал.

4. Принцип готовності. Неможливо реалізувати будь-які стратегічні й тактичні рішення, якщо працівник попросту не готовий дотримуватися встановлених вимог, не приймає сформовану організаційну культуру та приписи внутрішніх документів підприємства.

5. Принцип економічної ефективності та доцільності. Усі запропоновані розробленою стратегією заходи забезпечення КП СТОВ «Стебне» мають відповідати наявним на підприємстві ресурсам і приносити певний економічний ефект в кінцевому результаті.

6. Принцип взаємодії. Цей принцип передбачає, що для захисту своїх працівників, керівництво СТОВ «Стебне» мусить за потреби залучати і зовнішніх суб'єктів безпеки. І кожен із них у разі необхідності має бути залучений для забезпечення КП товариства.

7. Принцип оперативності. Всі заплановані стратегією КП СТОВ «Стебне» заходи (особливо тактичні) повинні бути своєчасно реалізовані. Окрім цього, мусять бути передбачені конкретні превентивні заходи з метою оперативної реакції підприємства на утворені виклики.

Будь-яка стратегія й тактика мають у своєму складі певну сукупність цілей, за допомогою котрих вона може визначити напрямок, у якому буде відбуватись забезпечення того чи іншого процесу. Правильно поставлені цілі відіграють важливу роль у подальшій успішності впровадження нової тактики та стратегії удосконалення КП СТОВ «Стебне».

Стратегічні цілі забезпечення КП СТОВ «Стебне» становлять собою перелік бажаних результатів, які прагне досягнути підприємство у певний період. Вони призначені для ефективного забезпечення КП через захист кожного працівника та економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз (рис. 3.1).

Тактичні цілі забезпечення КП СТОВ «Стебне» відображають окремі етапи стратегічних цілей, сприяють їх реалізації та можуть коригувати загальну стратегію СТОВ «Стебне», дають можливість оперативно виявити

ризики та загрози, які впливають на КП та продукцію СТОВ «Стебне» (рис. 3.2).



Рис. 3.1. Стратегічні цілі забезпечення КП СТОВ «Стебне»

Джерело: сформовано автором

Удосконалення КП СТОВ «Стебне» проявляється на етапі моніторингу та контролю за реалізацією стратегії. На даному етапі на перший план виходить прийняття ефективних тактичних управлінських заходів щодо вирішення проблем кадрової політики (рис. 3.3).

Процес моніторингу та контролю за реалізацією стратегії КП СТОВ «Стебне» займає одне з чільних місць у системі формування та реалізації обраної керівництвом за результатами оцінки стратегії. На заданому етапі на перший план виходить прийняття ефективних тактичних управлінських заходів щодо забезпечення кадрової політики (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Тактичні цілі забезпечення КП СТОВ «Стебне»

Джерело: сформовано автором

Одним із основних завдань системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КБ ПВСЕ має бути оперативна ідентифікація проблем та загроз.

Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КП СТОВ «Стебне» повинна включати захисні заходи для протидії загрозам і методичний підхід щодо оцінювання кадрової політики (підрозділ 2.3).

Визначення поточного стану якості кадрової політики товариства потрібне не лише для планування оптимальної стратегії забезпечення кадрової політики СТОВ «Стебне», а й для проведення постійного моніторингу щодо її реалізації. Як і будь-який великий системний процес, стратегія кадрової політики має також низку етапів, на яких ймовірними є певні зміни, що можуть призвести до зміни поточного рівня КП та потребують застосування відповідних оперативних тактичних заходів.

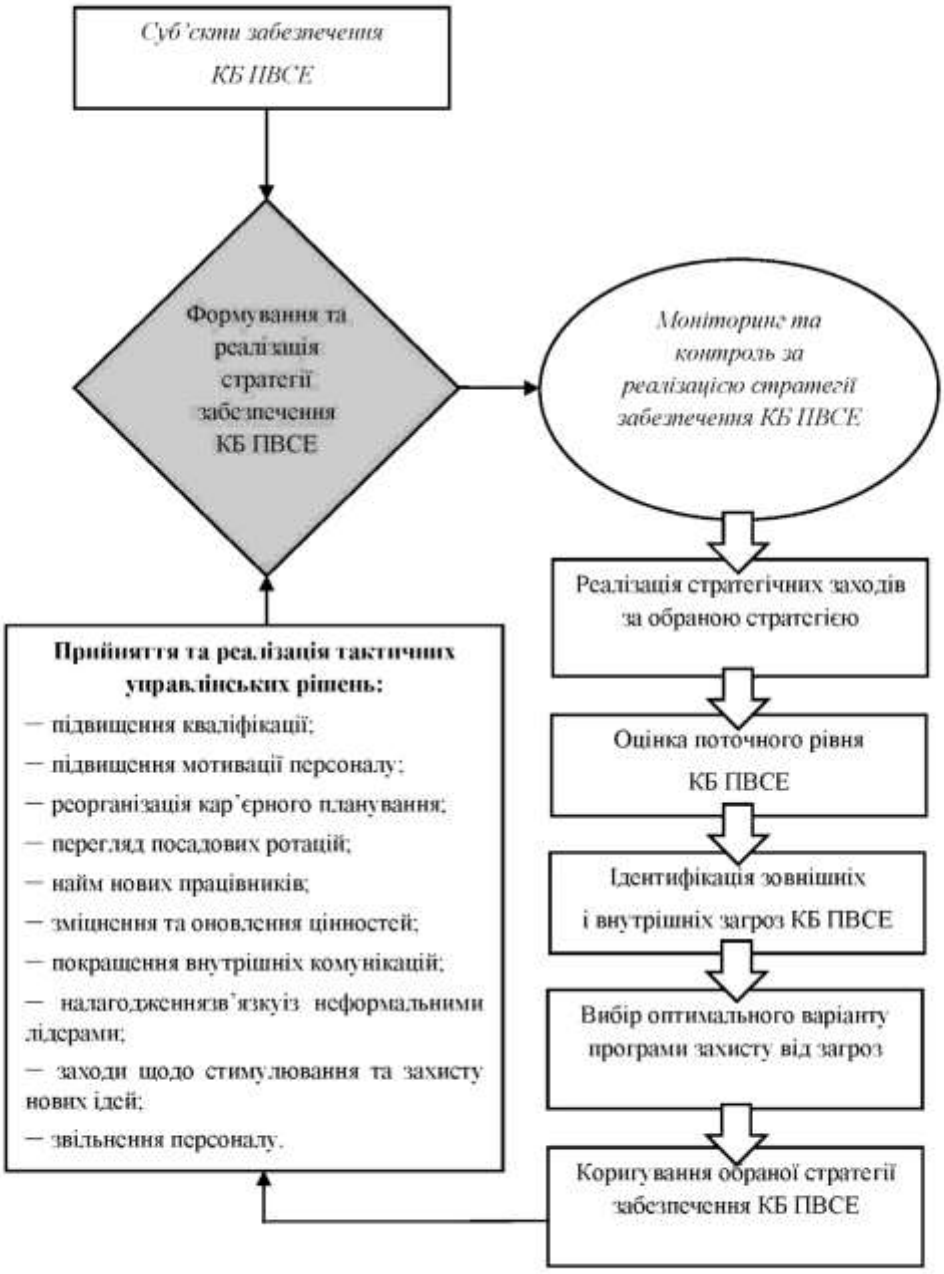


Рис. 3.4. Система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії забезпечення КП СТОВ «Стебне»

Джерело: розроблено автором

Як уже було зазначено, послідовність розробки та реалізації стратегії забезпечення КП СТОВ «Стебне» передбачає її вибір, заснований на тому, в якому становищі у цей момент перебуває підприємство. Для того щоб краще охарактеризувати це становище, пропонуємо такі критерії:

- фактичний рівень кадрової безпеки (розраховується завдяки запропонованому у підрозділі 2.3 методичному підходу, який ґрунтується на використанні збалансованої системи якісних і кількісних, моментних та інтервальних індикаторів);

- ресурсне забезпечення (не кожне товариство може дозволити собі нову стратегію кадрової політики, і тому дуже важливо брати до уваги ресурсні можливості, до яких віднесено: людські, технічні та фінансові ресурси);

- вплив середовища функціонування СТОВ «Стебне» (загальновідомим є той факт, що середовище функціонування будь-якого підприємства та його вплив відіграють важливу роль у формуванні та реалізації стратегії й тактики, зокрема кадрової).

Спираючись на результати оцінки СТОВ «Стебне» за визначеними нами критеріями, можна запропонувати одну з чотирьох стратегій:

1. Стратегія № 1 «Зростання». Стратегія передбачає продовження здійснення заходів існуючої у товаристві кадрової політики та своєчасного виявлення і протидії як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. За позитивного впливу середовища функціонування та високого рівня ресурсного забезпечення стратегія мусить включати заходи щодо вдосконалення навичок персоналу та комфортизації внутрішнього життя підприємства.

2. Стратегія № 2 «Пристосування». Стратегія рекомендується для підприємств, у яких кадрова політика за результатами розрахунку інтегрального показника, демонструє «нормальний» та «високий» рівні, але при цьому недостатньо ресурсних можливостей, і діяльність персоналу підприємства страждає через негативний вплив середовища функціонування. Ця стратегія спрямована на те, аби максимально адапатувати працівників СТОВ «Стебне» до змін зовнішнього середовища й оптимізувати їхню діяльність на тлі негативного його впливу.

Для цього доцільно вдаватися до стратегічних і тактичних заходів, які не потребують суттєвих інвестицій.

3. Стратегія № 3 «Убезпечення». За умови «не якісної» КП, але наявності достатнього ресурсного забезпечення і відсутності негативного впливу середовища функціонування – СТОВ «Стебне» може обрати цю стратегію. Вона передбачає прийняття таких стратегічних управлінських рішень, які будуть направлені на досягнення бажаного рівня кадрової політики для підприємства завдяки ресурсним можливостям і відсутності перешкод у вигляді негативного впливу середовища функціонування. Комплекс заходів повинен, за цією стратегією, скеровуватися на поліпшення ключових показників, які обумовили низький рівень кадрового забезпечення, та виправлення наявних проблем кадрової політики.

4. Стратегія № 4 «Виживання». Ця стратегія доречна для тих підприємств, у яких рівень КП знаходиться на рівні «критичний» та «низький», середовище функціонування підприємства є негативним, а ресурсне забезпечення на мінімальному рівні. Основне призначення такої стратегії полягає у здійсненні заходів із недопущення кризового розвитку та руйнації трудового колективу і збереження провідних працівників. Стратегія мусить включати перелік стратегічних і тактичних заходів, які мають не лише допомогти стримати кризовий розвиток, й поступово вивести підприємство з такого стану. Для цього до цієї стратегії забезпечення КП товариства обов’язково повинен додаватись відповідний антикризовий план дій.

Отже, залежно від того, якими результат розрахунку інтегрального показника КБ (підрозділ 2.3), ресурсні можливості та рівень впливу середовища функціонування, завдяки чому керівництво підприємства може обрати одну із запропонованих нами стратегій забезпечення КБ (табл. 3.1).

Окрім цього, незалежно від обраної стратегії, реалізація кожної з них повинна передбачати наступне:

- досягнення основних цілей стратегії розвитку товаритсва та стратегії забезпечення економічної безпеки;

- ефективне використання та покращення технічного забезпечення процесу гарантування кадрової безпеки;

Таблиця 3.1

Матриця вибору оптимальної стратегії кадрової політики СТОВ «Стебне» Черкаської області

<table>
<tr><td></td><td>Достатній рівень ресурсного забезпечення</td><td>Низький рівень ресурсного забезпечення</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Позитивний вплив середовища функціонування

Нейтральний вплив середовища функціонування</td><td>Стратегія №1 «Зростання» Ключові стратегічні заходи:
1. Зберегти досягнутий рівень КБ.
2. Покращити внутрішнє життя ПВСЕ.
3. Своєчасно ідентифікувати та ефективно реагувати на виклики, ризики та загрози.</td><td>Стратегія №2 «Пристосування»
Ключові стратегічні заходи:
1. Оптимізувати внутрішнє середовище підприємства.
2. Збалансувати витрати на персонал.
3. Визначити найвпливовіші загрози та протидіяти їм.</td><td rowspan="2">Негативний вплив середовища функціонування</td></tr>
<tr><td>«Високий» рівень КП</td><td>«Нормальний» рівень КБ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Позитивний вплив середовища функціонування

Нейтральний вплив середовища функціонування</td><td>«Низький» рівень КП</td><td>«Критичний» рівень КБ</td><td rowspan="2">Негативний вплив середовища функціонування</td></tr>
<tr><td>Стратегія №3 «Убезпечення»
Ключові стратегічні заходи:
1. Досягнути більш високого рівня КБ.
2. Реорганізувати та удосконалити кадрову політику.
3.Нейтралізувати існуючі проблеми в трудовому колективі.</td><td>Стратегія №4 «Виживання»
Ключові стратегічні заходи:
1. Недопущення кризового розвитку.
2. Утримати ключових працівників ПВСЕ.
3. Пошук та залучення ресурсів.</td></tr>
</table>

- розвиток і захист інноваційних ідей та продукції;

- розвиток професійних та особистісних навичок кожного працівника СТОВ «Стебне» з метою їх ефективного застосування;

- використання під час виробництва сучасних технологій, інструментів та методик ідентифікації внутрішніх і зовнішніх загроз КП задля оперативної їм протидії;

- забезпечення належного рівня узгодженості кадрової політики товариства з економічними інтересами кожного окремого працівника, менеджера та власників;

- налагодження дієвого зв’язку між внутрішніми суб’єктами забезпечення КП СТОВ «Стебне» зі зовнішніми;

- аналіз та вдосконалення за його результатами внутрішньої нормативної бази діяльності усіх суб’єктів КП підприємства;

- покращення ефективності організаційної структури менеджменту СТОВ «Стебне»;

- забезпечення належного захисту інформаційного середовища товариства, особливо у сфері інноваційних розробок, ідей тощо;

- удосконалення системи управління персоналом СТОВ «Стебне» загалом.

Таким чином, на основі проведеного нами дослідження у другому і третьому розділах ми пропонуємо перейти від стратегії «Пристосування», що характерна теперішньому стану кадрової політики СТОВ «Стебне», до «Зростання» (рис. 3.5).

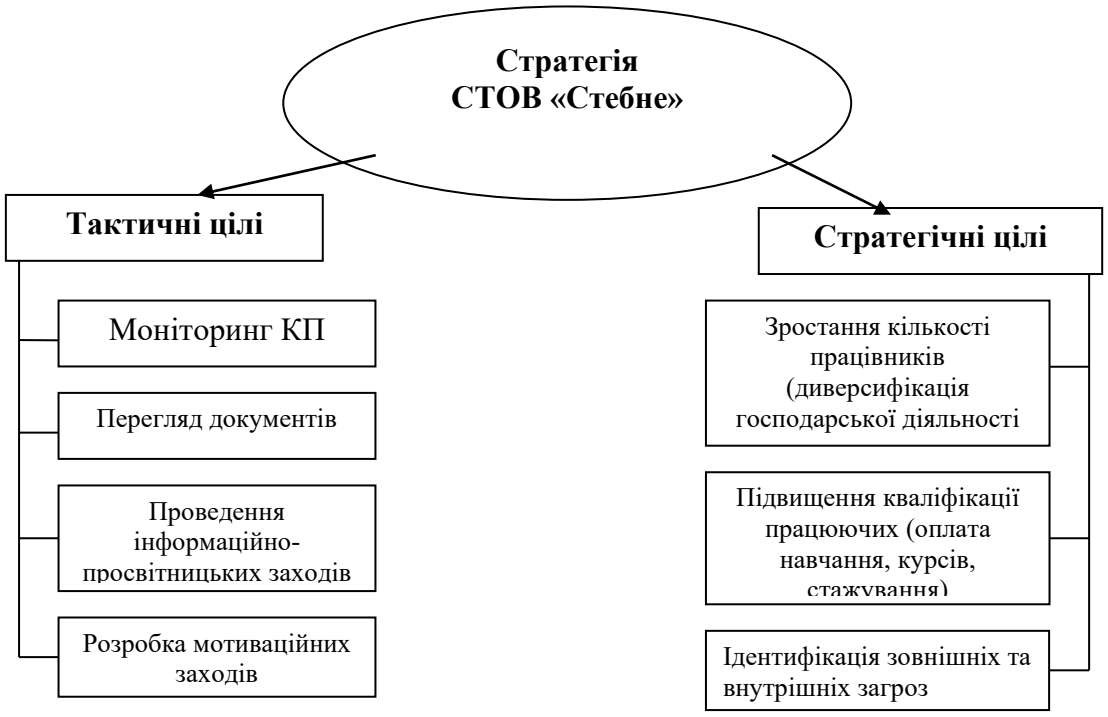


Рис. 3.5. Стратегія кадрової політики СТОВ «Стебне»

Розроблена нами стратегія кадрової політики для СТОВ «Стебне» характеризується високою гнучкістю та оперативністю і має істотні переваги:

- підвищення рівня оперативності реагування на нові загрози під час забезпечення КП;

- врахування під час впровадження стратегії захист та інтереси працівників СТОВ «Стебне», і можливості впровадження у виробництво нової продукції;

- можливість визначати поточний рівень кадрової політики через сформований методичний підхід;

- доступність моделі для товариств з будь-яким рівнем ресурсного забезпечення завдяки широкому охопленню кола кадрових проблем;

- можливість залучення спеціалізованих, напівспеціалізованих і неспеціалізовааних внутрішніх суб'єктів забезпечення КП;

- можливість, за потреби, коригувати обрану стратегію забезпечення кадрової політики товариства;

- поліпшення ефективності системи економічної безпеки підприємства через ефективну реалізацію стратегії забезпечення КП як однієї з її головних складових.

Сьогодні не всі керівники вітчизняних підприємств вважають, що необхідно використовувати стратегічне управління в процесі забезпечення КП, але як показує проведений нами аналіз у другому розділі, не всі загрози можна, ефективно ліквідувати та мінізмізувати у короткий строк (не кажучи вже про ресурсні можливості для цього). Стратегія кадрової політики СТОВ «Стебне» дозволить поступово адаптувати його до нових змін та зміцнити умови господарювання в цілому.

3.2 Мотивація персоналу як основний елемент управління трудовими ресурсами у СТОВ «Стебне»

Тривалий досвід країн світу вказує, що для активізації людського фактора трудова діяльність має проводитися з абсолютним урахуванням не тільки організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком громадських форм життя, щоденними ознаками розвитку людини, етапами її життєвого циклу. Сьогодні мотивація виступає як у забезпеченні продуктивної діяльності особистості у будь-якій сфері.

Мотивація праці - це головна з функцій менеджменту, що представляє собою заохочення робітника чи групи робітників до роботи по досягненню цілей товариства через задоволення їхніх особистих потреб, таке судження має М. Іванов [110, с.66].

Мотивація природно через працю отримується через перерозподіл повноважень від менеджерів вниз більшості функцій, котрі зазвичай здійсняються менеджерами.

Вважаємо, мотивація праці працівників в тотальному її переконанні виникає під вагою різного роду факторів, які функціонують як на рівні суспільства, так і на рівні певного товариства та залежить від вимог й мотиваційних пріоритетів колективу. А визначений ступінь мотивації робітників, який необхідний керівникам товариства для одержання ними конкретного рівня продуктивності праці, утворюється виключно під дією організаторських дій щодо підлеглих, а саме - складових мотиваційного механізму компанії.

Мотиваційний механізм представляє собою розробку і запровадження мотивів до праці, що змушуватимуть підпорядкованих працівників до праці [4, с.30]. Мотиваційний механізм товариства зобов'язаний допомагати відійти від відчуження персоналу від виробничої діяльності. Подолання відчуження схвально позначиться на ступеню мотивації праці і як підсумок - на її результати. В подібному прикладі робітник вважатиме в своїй роботі потребу і значимість її результатів для товариства в цілому, що спонукатиме до покращення результатів. Визначальним завданням мотиваційного механізму є розробка відповідного рівня мотивації праці. Дія останього розкривається через заходи стимулювання праці, шляхом впливу на мотиви поведінку робітників за допомогою його складових (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Сформовані напрями мотиваційного механізму для СТОВ «Стебне»

Досвід вказує, що для розробки ефективного мотиваційного механізму компанії необхідно спрогнозувати майже рівний ступінь мотивації як для менеджерів так і підлеглих. Якщо персональні стимули підрядного сильніші від системи мотивації менеджера, то підлеглий стає його конкурентом, або якщо система мотивації управлінця дуже міцніша, а підлеглий не має ініціативи і йому достатньо мінімальна кількість роботи, то кінець кінцем це погано позначається на якості роботи та зводить під сумнів досягнення визначених цілей.

Таким чином, можна стверджувати, що справедливе формулювання мотивів праці працівників спливатиме на вибір найкращого механізму

мотивації, отримання найліпших результатів господарювання товариства яке буде залежати від таланту та потенціалу менеджерів [17, с.34].

Загальна організаційна схема мотивації людини в підприємстві відносно посилення його трудової активності включає фактори зовнішнього і внутрішнього впливу (рис. 3.7).



Рис 3.7. Партисипативна модель мотивації персоналу в менеджменті

В системі менеджменту мотивація є однією з головних функцій, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу, а головне - вплив на потреби й інтереси з метою управління трудовою поведінкою працівників в напрямку підвищення рівня продуктивності праці.

На нашу думку, мотивація - це процес орієнтації людини або групи людей до здобуток цілей товариства і включає в себе причини, схильності, вимоги, відданість, мотиваційні установки, взірці.

Еволюцією в сфері нинішнього світогляду щодо мотивації праці, є теорія партисипативного управління, розроблена В. П. Сладкевичем. Концепція партисипативного управління (від англ. Participant - учасник)

вказує на залучення робітників до менеджменту компанією і заснована на передумові, що якщо робітник зацікавлено приймає участь у внутрішньо господарській діяльності та одержує від свого труда задоволення, то він трудиться більш ефективно і якісно [110, с.96].

Партисипативне управління може бути реалізовано за напрямами:

- робітники заробляють право самотужки приймати рішення щодо того, як їм реалізувати право на труд;
- саме менеджер залучає їх до прийому спільних рішень з питань виробництва;
- робітники мають право операційного контролю якості продукції, інсталюється особиста чи групова відповідальність за підсумковий результат;
- виробничі та функціональні підрозділи організовуються з урахуванням вимог працівників.

Цим досягається шанс трансформації неформальних груп у формальні. На практиці всі ці напрямки партисипативного управлення застосовують в чіткій комбінації, так як вони дуже взаємопов'язані і якісно доповнюють один одного.

Використання партисипативного управління в українських агарних товариствах може бути ймовірним тільки з зростанням рівня тотальної культури і моралі робітників, а також вичерпанням резервів владного стилю керування [99,с.58].

Для підвищення ефективності мотивації у праці в умовах фінансово-економічної кризи та відсутності реальних можливостей матеріального стимулювання працівників на прикладі СТОВ «Стебне» Звенигородського району Черкаської області розкриємо ті некапіталоємкі фактори, які виконають важливу роль для створення зручних умов на виробництві. В аграрному виробництві відзначуються дві групи факторів, під ефектом яких створюється мотиваційна структура у сфері праці:

1) внутрішні, які пов'язані і породжені самою трудовою діяльністю;

2) зовнішні, що знаходяться поза межею праці.

В кожній групі структура причин трансформується в залежності від цінностей, що в тій чи іншій мірі задовольняють робітників. Для пошуку найбільш мотивів, що мають найбільший вплив здійснено обстеження шляхом опитування 50 працівників СТОВ «Стебне» та з метою зіставлення обрано 50 людей з сусіднього підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс».

Висновки анкетування вказали, що найвпливовішими причинами у обох товариствах виявились «Спеціальність», «Стосунки із службовцями», «Відчуття відповідальності», «Самореалізація у праці» та «Перспектива покращити рівень фаховості» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати анкетування внутрішніх факторів в аграрних товариствах, 2023 р.

Фактори	Питома вага позитивних відповідей (%)	
	СТОВ «Стебне»	ТОВ «Семенівський агросервіс»
Спеціальність	93	31
Стосунки зі службовцями	59	24
Відчуття відповідальності	36	30
Перспектива покращити рівень фаховості	31	21
Усвідомлення своїх здобутків	24	15
Самореалізація у праці	23	25
Кар’єрне зростання	14	13
Зміст праці	6	17

*Сума перевищує 100%, бо у відповідях респондентів зазначалося два і більше факторів

Серед зовнішніх факторів мотивації респонденти перевагу надали «Оплаті праці», але по-різному. Так, в СТОВ «Стебне» - 97%, в ТОВ «Семенівський агросервіс» - 69%, можливо через те, що останнє підприємство є не тільки виробничим, а й обслуговуючим і його працівники мають інші джерела задоволення матеріальної мотивації. В ієрархії мотивів також значне місце займають «Умови праці» та «Організація праці» (табл. 3.3).

Демографічна становище на селі - не ізольована фрагмент трудового потенціалу, а її покращення та навчання кращим фізичним і розумовим здібностям робітників є одним із грандіозних мотивів праці.

Таблиця 3.3

Результати анкетування зовнішніх факторів у аграрних товариствах, 2022Зр.

Фактори	Питома вага позитивних відповідей (%)	
	СТОВ «Стебне»	ТОВ «Семенівський агросервіс»
Оплата праці	97	69
Організація праці	19	34
Відносини з безпосереднім керівником	8	33
Стосунки з адміністрацією	6	19
Умови праці	36	36
Психологічний клімат	10	27
Методи управління	5	22
Стиль керівництва	6	20

*Сума перевищує 100%, бо у відповідях респондентів зазначалося два і більше факторів

За нашими дослідженнями головними мотивами кризового демографічного стану є: високий рівень смертності населення, погіршення життєвого рівня, зниження рівня якості медичного обслуговування та зростання безробіття на селі.

Спонукальним мотивом високопродуктивної праці є задоволення особистих потреб людей. Зростання заробітної праці заохочує робітників бути активними і сприяє покращенню фінансових показників господарювання товариств. Таким чином, правомірне зростання значення оплати праці. Але це багатопланова проблема. В її рішенні вирішальну роль відіграє здійснення заходів щодо вдосконалення системи основної, додаткової оплати праці і преміювання. Покращення, на нашу думку, потрібно базуватися на головній функції людського фактора в успіху товариства та зростанням віддачі усіх видів ресурсів. Прослідити відношення між вкладом робітника в дохід товариства, його думкою і премією дуже важко. В цьому зв'язку ми радимо покращувати систему винагороди в контексті нинішніх підступів до обґрунтування праці, що торкається системи

преміювання, надбавок, оцінки робітників за внеском в підсумковий результат. Непохитними розбіжностями таких пропозицій є:

- постановка планів та завдань кожному підрозділу товариства та окремому робітнику;
- періодична звітність підрозділів та працівників щодо зроблених доручень і гідна виплата винагороди за врахованими досягненнями;
- встановлення граничного розміру преміального фонду в товаристві на базі відповідного відсотку від прибутку товариства чи підрозділу;
- встановлення участі підрозділів в прибутках товариства;
- корегування оплати праці і займаної посади відповідно до результативності робітників.

Для уведення даного порядка потрібно зібрати інформацію про рівень оплати праці у галузі, підсумувати відгуки і рекомендації менеджерів підрозділів, підготувати звіт з показниками результативності підрозділів, апробувати «карти результативності» в підрозділах для оцінки їх роботи.

Карта результативності представляє собою інструмент управління і орієнтації роботи підрозділів товариства на фінальний результат (в подальшому КР). КР підрозділів і КР кожного окремого працівника репрезентують собою плани-завдання погоджені з метою товариства в часі та його ресурсним забезпеченням. Час, який охоплює КР, зобов'язаний бути вкрай довготривалим для шансу проектування завдань, їх здійснення та оцінки за підсумковим результатом в межах строку. Для аграрної галузі - це календарний рік. Дані КР дають шанс порівняти відповідність результату запланованим завданням та реально обрахувати преміальний фонд окремо по підрозділах та в цілому по господарству.

Здійснено теоретичний обрахунок оцінки результативності роботи СТОВ «Стебне» та його підрозділів у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Карта результативності СТОВ «Стебне»

Підрозділ	Значи-мість	Заплановані завдання	Шляхи досягнення	Досягнутий результат	Оцінка результату
Планово-економічна та бухгалтерська служби	20%	Активна маркетингова політика, затвердження програми підготовки і розвитку кадрів	Недопущення плинності кадрів більше 10%. Досягнення прибутку за рахунок маркетингу не менше 10%	Плинність кадрів становить 8% (100%) Прибуток за рахунок маркетингу становить 5% (50%)	(100+50)/2= 75%
Обслуговуючі підрозділи	20%	Нагляд та ремонт техніки, розвиток нових технологій, що сприяє кращій продуктивності і прибутковості	Застосування нових інструментів і обладнання. Пайова частина у прибутку не менше 20%	Пайова частина у прибутку становить 15% (75%)	75%
Підрозділи рослинництва	30%	Підвищення продуктивності та врожайності.	Застосування найкращих сортів, технологій та сівозмін	Прибуток зросте на 10%	80%
Підрозділи тваринництва	30%	Підвищення продуктивності тварин.	Застосування найкращих порід та технологій догляду і годування	Прибуток зросте на 10%	77%

Ор = (20% х 75% + 20% х 75%+ 30% х 80% + 30% х 77%) /100 = (15 + 15 + 25,8 + 24) = 77,1%

Преміальний фонд господарства визначається в процентному співвідношенні до чистого прибутку за рік. У випадку виникнення збитковості працівники господарства позбавляються премій.

За нашими розрахунками, для господарства визначено преміальний фонд у сумі, еквівалентній 20% чистого прибутку. Чистий прибуток за рік становив 1760000 грн. Преміальний фонд становить 20% х 1760000 грн. = 352000 грн.

Оцінка результативності роботи господарства за рік складає 77,1%, тому преміальний фонд господарства до розподілу становить 352000 х 77,1% = 271392 грн.

Використовуючи отримані дані результативності кожного підрозділу проведемо розподіл преміального фонду господарства по кожному підрозділу. Так, преміальний фонд планово-економічної та бухгалтерської служби становить 352000 х 0,2 х 0,75 = 52800 грн., преміальний фонд обслуговуючих підрозділів становить 352000 х 0,2 х 0,75 = 52800 грн., преміальний фонд підрозділів рослинництва становить 352000 х 0,3 х 0,8 = 84480 грн., а преміальний фонд підрозділів тваринництва 352000 х 0,3 х 0,77 = 81312 грн. Результати розподілу фонду преміювання СТОВ «Стебне» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розподілу фонду преміювання СТОВ «Стебне»

Підрозділ	Оцінка результату, %	Преміальний фонд, грн
Планово-економічна та бухгалтерська служби	75%	52800
Обслуговуючі підрозділи	75%	52800
Підрозділи рослинництва	80%	84480
Підрозділи тваринництва	77%	81312
Всього по господарству	77,1	271392

Отже, розроблений механізм поділу фонду преміювання товариства між підрозділами на засадах карти результативності санкціонує збільшення ефективності мотивування робітників та убезпечує трудову участь робітників у розподілі прибутку.

3.3. Диверсифікація господарської діяльності як один із напрямів залучення трудового персоналу у СТОВ «Стебне»

В Україні виробництво і споживання м’яса протягом останніх років збільшилося. Українці почали більше надавати перевагу не переробленому

м'ясу. Торік, у 2022 р. на одного українця припадало 54 кілограми м'яса. Із них 30% – ковбаси , а 70% було спожито саме м'яса.

Зважаючи на той факт, що кролятина є дієтичним м’ясом, а також зважаючи на те, що ціни на даний продукт, який вироблятиметься у СТОВ «Стебне» будуть нижчими, ніж ціни на високоякісну свинину і яловичину планується, що попит на даний товар буде високим. А також зважаючи на той факт, що виробництво кролятини знаходиться на низькому рівні дає змогу судити про низький рівень конкуренції на даному ринку. Тому можна вважати, що СТОВ «Стебне» матиме високі переваги по характеристиках товарів «ціна – якість. » Для цього розглянемо оптові ціни на кролятину основних конкурентів на регіональному ринку і ринку м. Умань у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ціни на кролятину в підсобному підприємстві та його основного конкурента

Товаровиробник	Ціна, грн./кг.
Підсобне підприємство	138
« Кролікофф»	150

Основними споживачами продукції підсобного господарства будуть громадяни України, які мають середній рівень достатку та іноземні громадяни. Планується також продаж круп (гречаних, ячмінних, горохових), борошна, вареників та пельменів. Розглянемо обсяг виробництва сільськогосподарської продукції у таблиці 3.7.

Налагодження переробки зазначених продуктів через СТОВ «Стебне» та збут через заклади громадського харчування, дитячі садки, школи, ліцеї, університети міста, магазини, супермаркети міста та найближчих сіл.

Попит на м’ясні продукти формується сільськими мешканцями всього на 20-25%, тому основними споживачами є міське населення. Планується здійснювати реалізацію сільськогосподарської продукції в м. Умань та найближчих селах. Вартість 1 км пробігу автомобіля ВАЗ – 2107 становитиме 51,31грн. СТОВ «Стебне» працюватиме над тим, щоб сформувати у містах свою постійну клієнтуру, яку інформуватиме про час

торгівлі завчасно, налагодить співпрацю з профспілками міських підприємств та організацій, невеликими супермаркетами. В разі успішної діяльності буде розроблено свою торгову марку та фірмову упаковку.

Таблиця 3.7

Обсяг виробництва і планова виручка сільськогосподарської продукції СТОВ «Стебне» у 2025р.

Продукція	Обсяг, кг./шт.	Виручка, грн.
Кролятина	7350	1014300
Шкури	1750	87500,00
Крупи гречані	9957	179226,00
Крупи ячмінні	7468	33604,20
Крупи горохові	7468	37338,00
Борошно І ґатунку	22225	155575,00
Борошно ІІ ґатунку	7112	46228,00
Висівки пшеничні	5702	8553,18
Олія соняшникова	2029	60870,00
Макуха, грн.	1677	11740,01
Шрот соєвий	2158	15106,84
Вареники з картоплею	15804	221262,22
Вареники з капустою	7112	99568,00
Вареники з вишнею	7112	106680,00
Пельмені	9483	170688,00
Всього	114407	2444964,66

Ціни будуть коригуватися в залежності від сезону, цінової політики на ринку, якісних переваг конкурентів. На початковому етапі ціни будуть на 5 – 10 % нижчими від аналогічної продукції конкурентів. Після завоювання прихильності споживачів та створення мережі постійних покупців ціни будуть вирівняні з середньоринковими. Основними конкурентами СТОВ «Стебне» є агрофірма «Базис», «Кролікофф».

Основною метою проекту є створення додаткових робочих місць для СТОВ «Стебне», яке займатиметься виробництвом сільськогосподарської продукції. У результаті реалізації проекту будуть досягнуті наступні вигоди:

1) громадяни України, які проживають в с. Стебне отримають робочі місця;
2) дані громадяни отримають можливість заробити кошти для отримання вищої або середньо спеціальної освіти в майбутньому;

3) СТОВ «Стебне» отримає додаткові кошти для розбудови соціальної інфраструктури.

Вартість обладнання, яке буде потрібно закупити СТОВ «Стебне» для забезпечення виробничого процесу наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вартість обладнання, інструменту, інвентарю необхідного для діяльності підсобного господарства у 2025р.

Стаття витрат	Сума, грн.
Клітки	134000
Крупорушка	43800
Млин	100000
Посуд	14000
Морозильні камери	84000
Прес олійний	5000
Всього	390800

Все представлене обладнання, інструмент та інвентар буде взято в лізинг. Зважаючи на те, що даний проект дасть великі можливості СТОВ «Стебне» проект розрахований на 1рік, а в разі успішності на 5років, частково використовуючи кошти з прибутку.

СТОВ «Стебне» займатиметься вирощуванням кролів. Розглянемо календар планування запліднень та окролів у 2025 р. у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Календар планування запліднень та окролів у 2025р.

	Початок	Запліднення	Сукрільність	Окрол	Кролематки з кроленятами
Період	2020р.	8-9днів	30 днів	на 30 день	30 днів
I раз	01.01. 2020	09.01.2020	08.02.2020	08.02.2020	08.02.2020
II раз	08.02. 2020	16.02.2020	18.03.2020	18.03.2020	18.03.2020
III раз	18.03.2020	26.03.2020	25.04.2020	25.04.2020	25.04.2020
IV раз	25.04.2020	03.05.2020	02.06.2020	02.06.2020	02.06.2020
V раз	02.06.2020	10.06.2020	10.07.2020	10.07.2020	10.07.2020
VI раз	10.07.2020	18.07.2020	17.08.2020	17.08.2020	17.08.2020
VII раз	17.08.2020	25.08.2020	24.09.2020	24.09.2020	24.09.2020
VIII раз	24.09.2020	02.10.2020	01.11.2020	01.11.2020	01.11.2020
IX раз	01.11.2020	09.11.2020	09.12.2020	09.12.2020	09.12.2020
X раз	09.12.2020	17.12.2020	16.01.2016	16.01.2016	16.01.2021

Розглянемо загальну кількість кормоднів кроленят у 2025 р. таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Загальну кількість кормоднів кроленят у 2025р.

Поголів'я кролематок	Кількість кроленят	Народження (початок)	Забій кролів (через 152 дні)	Кількість днів		Кількість кормоднів (кроленята)	
				2025	2026	2025	2026
50	350	08.02.2025	11.07.2025	153		53550	
50	350	18.03.2020	18.08.2025	153		53550	
50	350	25.04.2025	25.09.2025	153		53550	
50	350	02.06.2025	02.11.2025	153		53550	
50	350	10.07.2025	10.12.2025	153		53550	
50	350	17.08.2025	17.01.2026	136	17	47600	5950
50	350	24.09.2025	24.02.2026	98	55	34300	19250
50	350	01.11.2025	02.04.2026	61	92	21350	32200
50	350	09.12.2025	10.05.2026	23	130	8050	45500
50	350	16.01.2026	17.06.2026		153		53550
Всього						379050	156450

Для забезпечення необхідної продуктивності - отримання за 153днів 6кг. кролятини у живій вазі. Розглянемо раціон для кроликів у 2025р. у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Раціон для кроликів

	На 1 день,г	Всього для кроликів, ц	Всього для кролематок у період поросності, ц
Пшениця перемелена	31	117,5	1,0
Ячмінь	16	60,6	0,5
Кукурудза перемелена	16	60,6	0,5
Висівки пшеничні	15	56,9	0,5
Макуха соняшникова, шрот соєвий	15	56,9	0,5
Рибна мука	3	11,4	0,1
Дріжді гідролізовані	2	7,6	0,1
Кісткове борошно	1	3,8	0,0
Сіль	1	3,8	0,0
Всього		379,1	3,2

Період лактації кролематки є надзвичайно важливим зі сторони ветеринарії та забезпечення більшою кількістю кормів по декадно протягом 30 днів. Розглянемо загальну кількість кормо днів та раціони лактуючих кролематок у таблицях 3.12.

Таблиця 3.12

Загальна кількість кормоднів лактуючих кролематок у 2025р.

	Кількість кролематок	2025					
		1-10	Всього	11-20	Всього	21-30	Всього
I раз	50	10	500	10	500	10	500
II раз	50	10	500	10	500	10	500
III раз	50	10	500	10	500	10	500
IV раз	50	10	500	10	500	10	500
V раз	50	10	500	10	500	10	500
VI раз	50	10	500	10	500	10	500
VII раз	50	10	500	10	500	10	500
VIII раз	50	10	500	10	500	10	500
IX раз	50	10	500	10	500	2	100
Всього			4500		4500		4100

Розглянемо загальні річні витрати, пов'язані з виробництвом кролятини у 2025р. у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Загальні річні витрати, пов'язані з виробництвом кролятини у 2025р.

Статті витрат	Сума, грн.
Амортизація	126800,00
Ветеринарні заходи	15360,00
Витрати на штучне запліднення	5360,00
Витрати на електроенергію	15250,00
Витрати на підстилку	13000,78
Витрати води	13062,50
Витрати на спецодяг	13062,50
Витрати на техніку безпеки і охорону праці	11242,00
Витрати на знос малоцінного інвентаря	242,00
Страхові платежі по тваринах	11316,80
Корми	153332,65
Вартість основного стада	117600,00
Оплата праці	129633,04
Додаткові витрати	12663,11
Загальноговиробничі витрати	350800
Собівартість (шкури)	41843,41
Всього	11327683,23

До можливих ризиків, які можуть виникнути у процесі діяльності СТОВ «Стебне» відносяться:

- ризики ринку: зменшення виробництва сільськогосподарської сировини в результаті несприятливих кліматичних умов та недопоставка сировини, проблеми збуту у разі перевиробництва продукції;
- ризик втрати часу: несвоєчасні поставки сировини, затягування строків усунення поломок обладнання та інші причини;
- ризик втрати майна: стихійне лихо, протиправні дії третіх осіб та ін.

Ризики усуваються за рахунок наступних заходів:

- Ризики ринку. Недобір сільськогосподарської продукції компенсуються за рахунок поставки товарів у ближні села, міста.

- Ризики втрати часу. Приймаються заходи з покращення виконання своїх обов’язків управлінським апаратом.

- Ризик втрати майна. Майно підсобного господарства буде застраховано від пошкоджень і втрат в результаті стихійного лиха, або протиправних дій третіх осіб згідно до чинного законодавства. Для цього передбачено укласти договір з страховою компанією.

Отже, окрім створення додаткових робочих місць СТОВ «Стебне» отримає додатковий дохід у розмірі 1175715,53грн. у 2025р. Також діяльність товариства дозволить поповнити державний бюджет на 276065,81грн. у 2025 р. З них ПДВ: 237494,11грн, податок на прибуток – 38571,70грн. Період окупності проекту становлять 5 років.

Окрім запровадження бізнес-плану розширення виробничої діяльності СТОВ «Стебне», розроблена стратегія кадрової політики буде сприяти:

- усуненню або зниженню ступеня впливу факторів, які негативно впливають на відтворення та здоров'я населення;

- створенню додаткових робочих місць, що забезпечені соціальними гарантіями;

- створенню стимулів для підвищення якості праці;

- організації системи професійної освіти та перепідготовки у відповідності з поточними та перспективними потребами економіки;

- створення стимулів для легалізації тіньового і неформального сегментів економіки та ін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Трудові ресурси є важливим потенціалом аграрного господарства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати його діяльності. Людський фактор у поєднанні з природним і матеріально-технічним це та ланка, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних процесів.

Виходячи із поставлених у магістерській роботі завдань нами було у першому розділі здійснено досліджено теоретико-методологічні засади формування кадрової політики, розкрито сутність механізму управління трудовими ресурсами.

У другому розділі роботи проаналізовано фінансово-господарську діяльність СТОВ «Стебне. Приблизно за всіма натуральними показниками у товариства помічається вагоме зростання. Прибуток в обчисленні на 100 га сільськогосподарських угідь за період дослідження зріс у 5,9 раз, а значення іншого вартісного показника ефективності використання землі – чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь – також зросло у 82,7 рази.

Стосовно ситуації з продуктивністю праці в товаристві, то трудові ресурси використовуються повністю. Кількість робітників за аналізований період скоротилася з 114 осіб у 2019 р. до 52 осіб у 2023 р., або на 54,4%. Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами скорочувався постійно і на кінець 2023 р. становив 0,87. Все це можна пояснити тим, щоу 2020-2021 рр. товариство отримувало збитки у розмірі 804,3 і 163 тис. грн відповідно. Це підштовхувало керівництво товариства до скорочення працівників.

Проведено аксонометричний аналіз, що дозволив зробити наступний висновок: пораховані коефіцієнти близькі до 1, то отриманий результат «рівня розвитку» d_i=0,745918 та d_i=0,63566 свідчить про не найкраще здійснення кадрової політики в СТОВ «Стебне» протягом 2019-2023 років. Коефіцієнт плинності кадрів в ці періоди є навищим за порівняні роки, що свідчить про інтенсивність звільнення персоналу та достатньо не ефективну кадрову політику в товаристві. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної

заробітної плати працівників товариства і в регіоні зростає не достатньо. Коефіцієнти кваліфікованості та соціальних витрат у 2019-2023 роках погіршився.

За результатами проведеного аналізу було запропоновано ефективну стратегію управління трудовими ресурсами, що дозволить поступово адаптувати діяльність товариства до нових змін та зміцнити умови господарювання в цілому. Розроблена стратегія кадрової політики буде сприяти:

- усуненню або зниженню ступеня впливу факторів, які негативно впливають на відтворення та здоров'я населення;
- створенню додаткових робочих місць, що забезпечені соціальними гарантіями;
- створенню стимулів для підвищення якості праці;
- організації системи професійної освіти та перепідготовки у відповідності з поточними та перспективними потребами економіки;
- створення стимулів для легалізації тіньового і неформального сегментів економіки та ін.

Сформовано напрями мотиваційного механізму для СТОВ «Стебне». Рекомендовано використовувати партисипативну модель мотивації персоналу в менеджменті товариства.

Для утримання та збільшення кількості трудового потенціалу для СТОВ «Стебне» розроблено бізнес-план диверсифікації господарської діяльності. Впровадження якого, окрім створення додаткових робочих місць у СТОВ «Стебне», дозволить отримати додатковий дохід у розмірі 1175,7 млн. грн. у 2025 р. Вказана діяльність товариства дозволить поповнити державний бюджет на 276,0 млн. грн. у 2025 р. Період окупності проекту становить 5 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ганіч Л. В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 1(52). С. 8–12. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsed_2014_1_3.pdf6.
2. Бегма П. О. Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2015. No 2. С. 130−137. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvpusk_2015_2_21.pdf7. Живко
3. Б., Була Н. Я., Фостяк Н. С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 110–114. URL: https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/2828.
4. Івченко Є. А., Серікова О. М. Оцінювання використання трудового потенціалу в системі економічної без-пеки. Ефективна економіка. 2016. No 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=50259.
5. Каминський П. Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Торгівля і ринок України.2018. No 2. С. 78–87. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tiru_2018_2_11.pdf10.
6. Пташенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету

технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. No 5(126). С. 111–119. URL: http://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/23111.

7. Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2013. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=256612.
8. Лизанець А. Г., Чекан К. В. Структурування факторів формування та управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 440–447. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/61.pdf13.
9. Манько М. Роль нормування праці в управлінні трудовим потенціалом організації. 2020. С. 195– 197. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40018/1/195.pdf14.
10. Гаджала І., Воробець Н. Суть стратегічного управління підприємством. II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». 2021. С. 72– 74. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43280/1/%D0%93%D0%90%D0%94%D0%96%D0%90%D0%9B%D0%90.pdf
11. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. No 3 (33). С. 69 –75. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2493/2393/16.
12. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 58. С. 77 –82.
13. Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 2. С. 119

–127. URL: https://scholar.archive.org/work/wkn24itbovdudi3alupccjmtue/access/wayback/https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/download/121/118/REFE

14. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ stvttp_2018_1_28
15. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/ GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf
16. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf
17. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : international Scientific Conference. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. P. 182–187.
18. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П’ять рівнів вкладу HR». URL: http://www.management.comua/hrm/hrml25.html
19. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: https://blogchain.com.ua/ hr-brending-iak-ypravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.

21. Кравченко В.О., Никифоренко В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2012. №10. С. 260 – 263.
22. Іртищева І.О. Корпоративна культура – важливий фактор конкурентоспроможності організації : збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. Миколаїв : Вид-во НУК. 2015. № 1. С. 69 – 74.
23. Ігнатьева І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління : підручник. К. : ЦУЛ, 2013. 600 с.
24. Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 pages.
25. Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации : пер. с англ. М., 2002. 123 с.
26. Tom Peters, Robert H. Waterman Jr.In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 360 p.
27. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons. 2011. 256 p.
28. Корпоративна культура : навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л.Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 150 с. 11. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та ін. ; під ред. В.Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
29. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. Економіка та суспільство. 2021. №25. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234
30. Шпортько Г.Ю., Савич Е.С. Дослідження впливу стимулювання трудової діяльності персоналу на ефективність діяльності

підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. №50. С. 224 – 229. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/39.pdf

31. Шпортько Г.Ю., Вишневська М.К. Дослідження методів визначення синергетичного ефекту кластерних структур. Економіка та суспільство. 2017. №9. С.710 – 715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/122.pdf
32. Тютлікова В.В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012, № 1 (17). С. 59 – 67.
33. Комарова К.В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
34. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. The Academy of Management Review. 1991. 16(1):203. p. 205 – 227.
35. Періг О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоздатності. Кафедра менеджменту Львівської комерційної академії. Львів. URL: https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html
36. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах: URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
37. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
38. Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алєксєєнко І.А. Механізм антикризового управління персоналом промислового підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2017. № 17, С. 449 – 452.

39. Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алєксєєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка та суспільство. Мукачево. 2017. № 9. С. 630 – 636.
40. Синиціна Ю.П., Альошина Т.В. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. Проблеми економіки та політичної економії. 2018. № 1. С. 316 – 325. URL: http://politeco.nmetau. edu.ua/ journals/1/21_a_ua
41. Синиціна Ю.П., Малюгина А.М. Мотивація праці молодих спеціалістів на підприємстві (ПРАТ«АКХЗ»). Молода академія 2020 матеріали Всеукр. наук.-техн. конф. студ. та мол. вч. м. Дніпро, 21-22 мая 2020 р. НМетАУ, 2020. Т. 1. С. 41.
42. Синиціна Ю.П. Мотивація на підприємстві молодих фахівців. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збір. Наук. статей за матеріал. VI Всеукр.наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16 – 17 квітня. НМетАУ, 2020. С. 442 – 445.
43. Барна М. Ю. Перешкоди та актуальні механізми державного регулювання розвитку туризму в Україні. Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика: матеріали І Міжнар. науково-практичної конференції (м. Львів, 31 жовтня –1 листопада 2018 р.). Львів: ЛТЕУ, 2018. С. 13-17.
44. Барна М. Ю. Концептуальні підходи до розвитку культурного туризму. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2017. С. 62-64.
45. Ланиця І. Ф., Осінська О. Б. Пріоритети розвитку індустрії гостинності в Україні: кейс готельно-ресторанного бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 244-249.

46. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko I. Sustainable development of regions: modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. International journal of advanced and applied sciences. 2022. Volume 9. Issue 3. P. 31-38.
47. Lyshenko M., Kolodnenko N. Efficiency of application of the concept of intensification of commercial efforts (sales concept of marketing) at the enterprise. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. Issue 3. P. 31-37.
48. Lyshenko M. A., Ustik T. V., Pisarenko V. V., Maslak N. G., Koliadenko D. L. Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. Volume 2. Issue 33. P. 185-193.
49. Zapsha H. M., Pysarenko V. V., Lyshenko M. O., Kuksa I. M. Modeling of the financial and logistics management system of the capitalization of an innovative and safe business under marketing changes in the competitive international environment in conditions of digitalization. Market relations development in Ukraine. 2022. Volume 4. Issue 251. P. 91-98.
50. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Volume 39. P. 259-269.
51. Zos-Kior M., Buchniev M., Naholiuk O., Starodubtseva I. Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in the context of change managemen. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2020. Volume 3. P. 24-30.

52. Валінкевич Н. В., Корбут К. Є. Сучасний стан та тенденції розвитку трудового потенціалу в Житомирській області. European Journal of Management Issues. 2018. Vol. 26(1-2). P. 55–63.
53. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 1. С. 67–72.
54. Серікова О. М. Напрями збереження трудового потенціалу підприємств в умовах кризи за принципами корпоративної соціальної відповідальності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 67–71.
55. Амоша О. І., Шамілева Л. Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3–8.
56. Шубалий О. М. Оцінка трудового потенціалу регіону в контексті визначення пріоритетів регіональної політики соціальної відповідальності. Економічний форум. 2016. № 2. С. 362–370.
57. Шевченко І. Ю., Петрик А. В. Інтегрально-матрична діагностика розвитку трудового потенціалу України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків, 2022. № 1 (28). С. 37–50.
58. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.
59. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALITZAPIS-PISHULINA-2.pdf.

60. 10. Стародубов О. Міграційна криза – масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/.
61. 11. Демко І. І. Аналіз методів оцінки трудового потенціалу підприємства. Фінансова система України. Част. 3. Наукові записки. Серія “Економіка”. 2008. Вип. 10. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/141499038.pdf.
62. 12. Скриньковський Р., Павловські Г., Ситар Л. Розробка інструментарію для забезпечення якості трудового потенціалу промислових підприємств. Traektoriâ Nauki. 2017. Vol. 3, № 9. P. 3009–3018.
63. 13. Городня Т. А., Щербак А. Ф. Математичні методи в економічній діагностиці. Львів : Магнолія, 2021. 200 с.