

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д. е. н., проф.

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему: «Удосконалення системи формування кадрової політики
підприємства (на прикладі ТОВ "Ерідон" м. Кропивницький)»

Виконав:
здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-22МЗ-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Халбаєв Артем Халмиратович
«__» _____ 20__ р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Людмила Запирченко
«__» _____ 2023 р.

Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Ольга В'юник

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 051 – «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

—
д.е.н. проф. Зайченко
В.В.
“ ” _____ 202_ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ХАЛБАЄВУ АРТЕМУ ХАЛМИРАТОВИЧУ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи формування кадрової політики підприємства (на прикладі ТОВ "Ерідон" м. Кропивницький)» керівник роботи Запирченко Л.Д., к.е.н., доцент, затверджена наказом вищого навчального закладу від “ ” _____ **202_ року №** _____

2. Строк подання студентом роботи _____ **202_ року**

3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, статистична звітність підприємства за 2020-2022 рр., планові та звітні показники роботи підприємства за досліджуваний період тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Вступ, теоретико-методологічні аспекти дослідження кадрового потенціалу підприємства, особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон», заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон», висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 202__ року

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Запірченко
Л.Д.

Завдання прийняв до виконання _____ Халбаєв А.Х.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами		
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичне долідження кадрової політики підприємства»		
3.	Написання другого розділу «Оцінка діяльності та особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон»		
4.	Написання третього розділу «Заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон»		
5.	Оформлення дипломної роботи		
6.	Підготовка ілюстративного матеріалу		
7.	Отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту		

Студент-дипломник _____ Халбаєв А.Х.
Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Запірченко Л.Д.

АНОТАЦІЯ

Халбаєв А.Х. «Удосконалення системи формування кадрової політики підприємства (на прикладі ТОВ «Ерідон»), м. Кропивницький»: Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – «Економіка». Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2023.

У першому розділі роботи розкрито економічну сутність поняття «кадрова політика підприємства» та його значення у забезпеченні конкурентоспроможності, висвітлено завдання, складові, форми та методи формування кадрової політики підприємства, а також особливості кадрової політики на вітчизняних підприємствах.

Другий розділ розкриває питання економічної характеристики та досліджено фінансовий стан підприємства, склад, структуру та забезпеченість товариства персоналом.

У третьому розділі запропоновано заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу через систему розвитку персоналу та оптимізацію кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, конкурентоспроможність, ефективність використання персоналу, підвищення ефективності діяльності, структура персоналу, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Halbaiev A. Improvement of the system of formation of personnel policy of an enterprise : Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP «Business Economics» in specialty 051 - " Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023.

The first chapter of the work reveals the economic essence of the concept of "enterprise personnel policy" and its importance in ensuring competitiveness, highlights the tasks, components, forms and methods of

forming the enterprise's personnel policy, as well as the peculiarities of the personnel policy at domestic enterprises.

The second chapter reveals the issue of economic characteristics and examines the company's financial condition, composition, structure, and staffing of the company.

The third section proposes measures to increase the efficiency of the use of personnel potential through the personnel development system and optimization of the company's personnel policy.

Key words: personnel policy, competitiveness, efficiency of personnel use, improvement of activity efficiency, personnel structure, personnel development.

ЗМІСТ

Вступ	6
1. Теоретичне долідження кадрової політики підприємства	9
1.1 Принципи формування кадрової політики підприємства	9
1.2. Складові, форми та методи формування кадрової політики підприємства	18
1.3. Особливості кадрової політики на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах	29
2. Оцінка діяльності та особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон»	33
2.1. Характеристика господарської діяльності та майнового стану підприємства	33
2.2. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства	38
2.3. Аналіз складу, структури та забезпеченості товариства персоналом	47
3. Заходи підвищення ефективності використання кадрової політики ТОВ «Ерідон»	61
3.1. Проблеми реалізації кадрової політики підприємства	61
3.2. Рекомендації щодо створення системи розвитку персоналу	63
3.3. Заходи оптимізації кадрової політики підприємства	67
Висновки	74
Список використаних джерел	77

ВСТУП

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому слід розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображено в кадровому потенціалі, який необхідно правильно використати для досягнення підприємством поставлених перед собою цілей і завдань, зайняти високі позиції на ринку, отримати довіру від споживачів.

Актуальність теми полягає у тому, що в умовах нестабільності економіки і підприємництва важливого значення в процесі функціонування різних підприємств набуває поняття ефективності використання кадрового потенціалу аграрних підприємств. Кадрове забезпечення агропромислового виробництва являє собою систему підготовки кваліфікованих фахівців для агропромислового виробництва, формування кадрового складу підприємств аграрного сектору економіки відповідно до потреб в їх кількісному та якісному вимірі та постійне підвищення кваліфікації працівників, оновлення їх знань та розвиток компетенцій.

В основі кадрової політики є задоволення потреб організації у кадрах та забезпечення їх стабільності. Оскільки без діагностики кадрів, їх ретельного відбору, навчання, перевірки їх особистих якостей та інших процедур не обійтися для організації збалансованого та ефективного трудового процесу, перед керівництвом стоїть питання своєчасного забезпечення кадрової потреби.

Мета роботи – дослідження проблеми забезпечення кадрових потреб на вітчизняних підприємствах та ефективність їх використання, на прикладі одного з них, обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо

удосконалення організації забезпечення потреб в управлінському персоналі в сучасних умовах і винесення відповідних рекомендацій.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні процеси і показники діяльності підприємства, які дозволяють робити висновок про стан забезпечення та ефективність використання кадрового потенціалу досліджуваного господарства;
- вивчити стан розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств;
- розробити заходи щодо розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон» та удосконалення підходів до формування кадрової політики та методів аналізу ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням особливостей ринкового середовища на прикладі ТОВ «Ерідон» м. Кропивницький.

Предметом дослідження є методи дослідження, управління та аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- набула подальшого розвитку методика формування комплексної кадрової політики аграрного підприємства, обґрунтування управлінських рішень для більш ефективного застосування даної методики агропідприємствами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення організації забезпечення потреб в управлінському персоналі в сучасних умовах та формуванні кадрової політики по якісному забезпеченні товариства кадрами. Як наслідок, такий підхід дасть змогу

досліджуваному підприємству підвищити економічну ефективність діяльності. Пропозиції, що розроблені в дипломній роботі, можуть бути впроваджені на сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, особливо, аналіз, порівняння й узагальнення. Використання сучасних методів досліджень забезпечує достовірність та обґрунтованість отриманих результатів у світлі розвитку наукових знань.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, матеріали наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, які аналізують проблематику забезпечення впровадження інноваційних підходів до формування кадрової політики підприємства, господарсько-фінансова звітність ТОВ «Ерідон» за 2020–2022 роки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел. Структура роботи відбиває характер логіки дослідження та особливості розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 79 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 25 позиції.

1. Теоретичне дослідження кадрової політики підприємства

1.1. Принципи формування кадрової політики підприємства

Для того, щоб організація розвивалася, вона повинна приділяти постійну увагу трьом основним завданням:

- 1) вибір сфер діяльності;
- 2) підбір необхідних спеціалістів;
- 3) організація роботи з максимальною ефективністю.

Кадрова політика компанії – це сукупність принципів, складових і методів, які впливають на створення належних умов праці, підбір і використання людських ресурсів, а також їх розвиток і мотивацію для досягнення стратегічно визначених цілей, вирішення бізнес-завдань і розв'язання соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності.

Для цього необхідно створити та постійно вдосконалювати систему управління людськими ресурсами, узгоджувати зміст кадрової політики з корпоративними цілями та стратегіями, постійно змінювати та вдосконалювати організаційну структуру.

Як свідчить практика, головною перевагою компаній світового рівня є елітний та унікальний персонал з достатньо високим рівнем корпоративної культури. Таким чином, результати роботи висококваліфікованого персоналу, зацікавленого в успіху компанії, створюють відмінну репутацію компанії та залучають нових клієнтів і нових співробітників. Головною метою такої організації є сприяння зростанню та розвитку своїх співробітників, їх кар'єрному розвитку та зростанню.

Оскільки багато науковців аналізували особливості кадрової політики в компаніях по всьому світу, вчені мають різні погляди на

визначення терміну "кадрова політика". Розглянемо визначення з точки зору різних авторів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «кадрова політика»

Автор	Визначення
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [3, с. 42]	Кадрова політика - сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання.
Маслов Є.	Кадрова політика – це головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Храмов В.О. [4]	Політика управління персоналом – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
Щекін Г.В. [5]	Політика управління персоналом– це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають направлення та зміст роботи з кадрами і є пріоритетними у сфері управління персоналом

Отже, правильним буде сказати, що однією з основних складових політики організації є кадрова політика, яка втілює в собі основні принципи, правила та філософію управління персоналом в компанії.

Сьогодні відбуваються значні зміни в характері та принципах кадрової політики. Це пов'язано з тим, що бізнес-лідери усвідомили, що увага до персоналу та формування продуктивного кадрового ядра є запорукою успіху організації в цілому. Об'єктом кадрової політики організації є її працівники, а суб'єктами кадрової політики є процедури, що регулюють роботу з персоналом компанії, починаючи від керівників усіх рівнів і закінчуючи відділом кадрів.

Незалежно від розміру організації, моделі управління та сфери діяльності, кадрова політика будь-якої організації може визначати набір вимог, які гарантують її ефективне функціонування. Науковці визначають принципи формування кадрової політики наступним чином (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи визнання кадрової політики

Принцип	Характеристика
1. Визнання.	Ідеї та принципи кадрової політики повинні бути розроблені і зрозумілі всередині організації та відображені, наприклад, у статуті організації, положенні про кадрову політику, положенні про оплату праці, трудовому договорі та інших організаційних документах.
2. Логічність та послідовність.	Кадрова політика повинна відповідати стратегії організації, тобто базуватися на ній та сприяти досягненню цілей організації. Ідеї та принципи кадрової політики мають бути узгоджені між собою та мати внутрішню логіку.
3. Адекватність.	Добре розроблена кадрова політика завжди повинна враховувати і відповідати зовнішнім і внутрішнім факторам, що впливають на персонал організації.
4. Гнучкість.	Ця вимога проявляється в тому, що кадрова політика повинна адаптуватися до значних змін у факторах, що впливають на неї. Однак слід визнати, що деякі аспекти кадрової політики, наприклад, ті, що зачіпають інтереси працівників, можуть залишатися незмінними.

Для отримання ефективних та адекватних результатів при оцінці ефективності кадрової політики необхідно враховувати якість роботи як з вищим керівництвом підприємства та кадрових служб, так і з лінійними керівниками структурних підрозділів.

Для оцінки ефективності кадрової політики використовуються різні параметри оцінювання. У таблиці 1.3 наведено низку параметрів та їх класифікацію за основними аспектами кадрової політики.

Таблиця 1.3. – Оцінювання кадрової політики

Аспекти кадрової політики	Параметри оцінки
Використання кадрів	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку людських ресурсів підприємства, розрахунок майбутньої потреби в людських ресурсах, аналіз кадрового потенціалу підприємства, аналіз зайнятості та укомплектованості штатів, стабільності робочої сили
Активізація та мотивація трудової діяльності	Аналіз цілей і форм навчання, що використовуються, їх сумісності з цілями організації, вивчення змісту і тривалості навчання, оцінка персоналу, оцінка ефективності навчання.
Відбір, найм та оцінка	Методи, що використовуються для відбору, джерела та методи отримання інформації про потреби в персоналі, оцінка витрат на найм, оцінка ефективності найму, аналіз форм оперативної оцінки персоналу, що використовуються
Розвиток персоналу	Аналіз змісту і тривалості навчання, атестація персоналу, оцінка ефективності навчання

Критерії	Показники
Наявність персоналу	Укомплектованість штатів (керівники, робітники, спеціалісти, службовці), %
Компетенція персоналу	Частка дефектів через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнем освіти (вища, середньо-спеціальна, середня та базова) та виконання плану навчання кадрів, %
Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів персоналу, частка звільнень з ініціативи працівників, рівень середньомісячної заробітної плати
Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці, %
Кількісний та якісний склад персоналу	Кількісний склад організації зазвичай поділяється для зручності на виконавчий та управлінський/обслуговуючий персонал, працюючих чоловіків та жінок, а також чоловіків та жінок, які перебувають у відпустках (наприклад, догляд за дитиною, відсутність на роботі). Якісний склад організації зазвичай поділяється на працівників з вищою освітою, працівників з професійно-технічною освітою та працівників із середньою освітою; цей критерій також включає досвід роботи працівників, професійний розвиток тощо.
Плинність кадрів	Плинність кадрів може бути як позитивним, так і негативним явищем. Зрештою, плинність кадрів оновлює робочу силу, і нові люди приходять в організацію в результаті нових ідей. Плинність кадрів також може дати працівникам можливість просунутися по кар'єрних сходах і розширити свої навички. Плинність кадрів оцінюється шляхом ділення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням, на середньооблікову кількість працівників за наступною формулою : $Кпз = (Пз * 100\%) / ЧП$ Де Кпл - коефіцієнт плинності кадрів, Кзв - кількість працівників, що звільнилися, Чпл - середньооблікова чисельність працівників за рік.
Продуктивність праці	Оцінка ефективності - це процес створення інструментів для визначення та документування внеску працівника та його поведінки на робочому місці.
Витрати на персонал	сукупність витрат в грошовій оцінці, що забезпечують функціонування підсистем системи управління персоналом з метою отримання вигод (економічних, соціальних) в майбутньому.

Для оцінки кадрової політики використовують експертний метод, сутність якого полягає у тому, що проводиться опитування експертів щодо критичних недоліків кадрової політики. Експертів просять оцінити напрямки кадрової політики за п'ятибальною шкалою, де одиниця -

найнижча оцінка, а п'ять - найвища. Результати подаються у вигляді таблиці:

Для підвищення об'єктивності оцінки залучається кілька експертів (не менше трьох). Цей метод ускладнюється тим, що оцінка проводиться не за одним параметром, а за кількома, які зазвичай складають кадрову політику. При цьому думка або оцінка експерта може відрізнятися за одним або декількома параметрами, що зумовлює необхідність оцінки узгодженості думки експерта.

Ступінь узгодженості експертної думки можна оцінити за допомогою різних методів: коефіцієнт варіації та коефіцієнт конкордації (погодження).

1. Коефіцієнт варіації:

$$V_j = \frac{\sigma_j}{M_j} \quad (1.1)$$

$$\sigma_j = \sqrt{D_j} \quad (1.2)$$

$$M_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n C_{ij} \quad (1.3)$$

$$D_j = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (C_{ij} - M_j)^2 \quad (1.4)$$

де, V_j – коефіцієнт варіації;

σ_j – середнє квадратичне відхилення;

M_j – середнє арифметичне значення;

D_j – дисперсія;

C_{ij} – оцінка в балах і-м експертом j-елемента.

Якщо V_j менше чи дорівнює 0,30, то ступінь погодження експертних оцінок задовільний, якщо менше чи рівно 0,20 – добрий.

2. Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{R(d^2)}{R_m(d^2)} = \frac{12}{N^2(m^3 - m)} (d^2) \quad (1.5)$$

$$R(d^2) = \sum_{j=1}^m \left\{ r_j - \frac{1}{2} N(m+1) \right\}^2 \quad (1.6)$$

$$R_m(d^2) = \frac{1}{12} N^2 (m^3 - m) \quad (1.7)$$

$$r_j = \sum_{i=1}^N r_{ji} \quad (1.8)$$

де, W – коефіцієнт конкордації;

N – кількість експертів;

R – числове значення;

R_m –максимальне числове значення;

r_{ij} – ранг i -м експертом j -елемента.

При цьому коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. При W рівному 1 узгодженість думок експертів вважається повною, при W більше за 0,5 - достатньою, при W менше 0,5 - низькою.

Існує багато підходів до оцінки ефективності кадрової політики, варто зазначити, що використання декількох підходів і методологій при оцінці існуючої кадрової політики може дати більш достовірні результати.

Нормативним критерієм оцінки кадрової політики є дотримання принципу формування, тобто фундаментального принципу обґрунтованості.

Для того, щоб оцінити обґрунтованість кадрової політики в даному дослідженні, необхідно визначити тип кадрової політики, який підходить

для даної організації, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, та порівняти його з типом кадрової політики, який існує в організації.

Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від того, як організовано управління персоналом і як воно впливає на результати діяльності кожного окремого працівника. Тому найважливішим завданням управління персоналом є утримання та розвиток працівників. Це завдання включає в себе:

- раціональний розподіл робочих обов'язків
- професійне та кар'єрне просування працівників на основі результатів оцінювання діяльності та особистих характеристик
- регулярний професійний розвиток
- інші умови, які мотивують працівників до більш ефективної роботи;
- планування кар'єри.

Таким чином, кадрова політика повинна базуватися на наступних трьох елементах

- підбір кваліфікованих фахівців
- створення умов, що сприяють професійному розвитку та утриманню найбільш компетентних і досвідчених працівників.
- удосконалення структури управління.

Найефективнішим способом управління людськими ресурсами є оцінювання працівників за параметрами, що характеризують професійну успішність. Оцінювання використовується в таких сферах, як підбір і розстановка кадрів, планування і підтримка професійної діяльності, навчання і розвиток працівників, формування і підготовка резерву для управлінського просування, вдосконалення системи соціальних пільг і умов праці.

Атестація персоналу - це процедура, яка використовується для визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих

якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Працівники повинні відповідати вимогам, зазначеним у кваліфікаційних характеристиках, посадових інструкціях, кваліфікаційних картах, картах компетенцій та профілях посад. Оцінюванню підлягають не лише потенціал та професійні компетенції працівника, а й те, чи проявляються ці компетенції під час виконання ним своїх обов'язків, чи відповідають робочі процеси ідеальній моделі та конкретним умовам праці, чи відповідають результати діяльності нормативним та плановим показникам і цілям.

Питання оцінювання управлінського та професійного персоналу є дуже складним.

Об'єктивні труднощі оцінювання цих категорій персоналу пов'язані, по-перше, зі складністю формалізації діяльності та визначенням кінцевих результатів управлінської діяльності.

По-друге, взаємозалежністю та взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожної управлінської чи професійної посади.

По-третє, тривалий часовий лаг між виконанням управлінських функцій і фактичними результатами.

По-четверте, необхідність одночасної оцінки як індивідуальних якостей, так і результатів діяльності структурних підрозділів та організації в цілому.

Таблиця 1.4 – Принципи оцінки працівників підприємства

Принцип	Значення принципу
Об'єктивність	передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці
Оперативність та періодичність	забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника
Конфіденційність	вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі
Усебічність	сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини
Єдність вимог і загальність	передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки
Економічність, чіткість і доступність	вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом
Результативність	забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання

Працівники повинні знати, як оцінюються результати їхньої праці та особисті якості, як оцінюють якість їхньої роботи їхні безпосередні керівники та керівництво організації.

Програми управління людськими ресурсами зосереджені на розвитку персоналу та підвищенні ефективності навчальних заходів, а не на просуванні по службі. Це є основним завданням відділу по роботі з кадрами підприємства.

До останнього належать особи, які за своїм рівнем освіти, досвідом і кваліфікацією здатні виконувати певні функції, але з різних причин не задіяні у виробничій системі, або задіяні, але їхній рівень освіти і кваліфікації не збігаються. Це загальна характеристика системи формування, розподілу та використання людських ресурсів, яка охоплює як зайнятих у суспільному виробництві, так і безробітних, які можуть працювати відповідно до власних здібностей.

Кадровий потенціал можна представити як сукупність трьох складових, виокремлених відповідно до функції управління людськими ресурсами

а) потенціал вищого керівництва (вищі керівники визначають стратегію розвитку та використання людських ресурсів, потреби та перспективи вдосконалення організації бізнесу і, відповідно, розробляють програми інноваційного розвитку потенціалу працівників)

б) потенціал кадрової служби (кадрова служба реалізує стратегію інноваційного розвитку людських ресурсів і є безпосередньою складовою та найважливішим елементом механізму зростання)

в) потенціал апарату управління персоналом підприємства (основний виробничий персонал є головним об'єктом управління розвитком гнучкості кадрового потенціалу, а його поточний стан визначає необхідність вжиття невідкладних заходів в умовах трансформації економіки організації відповідно до вимог сучасного промислового ринку). Прогноз стану ключового персоналу визначає комплекс заходів щодо його розвитку. Відстежуючи стан персоналу через певний проміжок часу, можна судити про ефективність діяльності всіх суб'єктів управління за неодмінним показником зростання кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Кадровий потенціал підприємств відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення намічених економічних результатів. Забезпеченість підприємства компетентними управлінськими кадрами та їх раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технологічний рівень виробництва, характеризує ступінь технологічного використання обладнання та предметів праці, створює умови для високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства визначається як навички та компетенції його працівників, які можуть бути використані

для підвищення ефективності діяльності підприємства в різних сферах і сприяють досягненню бажаних цілей, таких як отримання економічного прибутку та соціальна ефективність.

1.2. Складові, форми та методи формування кадрової політики підприємства

Управління людськими ресурсами на підприємствах є невід'ємною частиною їх економічної політики і має стратегічний та оперативний характер. Організація управління людськими ресурсами формується на основі концепції розвитку підприємства, яка складається з трьох частин: виробництво, фінанси та економіка і суспільство (кадрова політика підприємства). Кадрова політика підприємства визначає цілі щодо ставлення підприємства до зовнішнього середовища (ринок праці, відносини з державою та неурядовими організаціями) та до своїх працівників (участь в управлінні, стиль управління, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання тощо).

Основними типами кадрової політики є політика набору персоналу, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур та політика соціальних відносин.

На великих підприємствах кадрова політика зазвичай офіційно декларується і детально фіксується в загальних організаційних документах (наприклад, інструкціях, що регулюють найважливіші аспекти управління персоналом). На малих і середніх підприємствах кадрова політика не є спеціально сформульованою, а існує як неформальне керівництво для керівництва.

Вважається, якщо кадрова політика зафіксована письмово, то забезпечить:

- Відображати погляди керівництва компанії в чіткій і наочній формі;

- Переконати персонал у прихильності керівництва компанії; та
- Покращення взаємодії між підрозділами компанії; та
- Забезпечення послідовності у прийнятті рішень персоналом; та
- Інформування персоналу про внутрішні правила поведінки в компанії;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика компанії повинна базуватися на принципах, наведених на рис. 1.1.

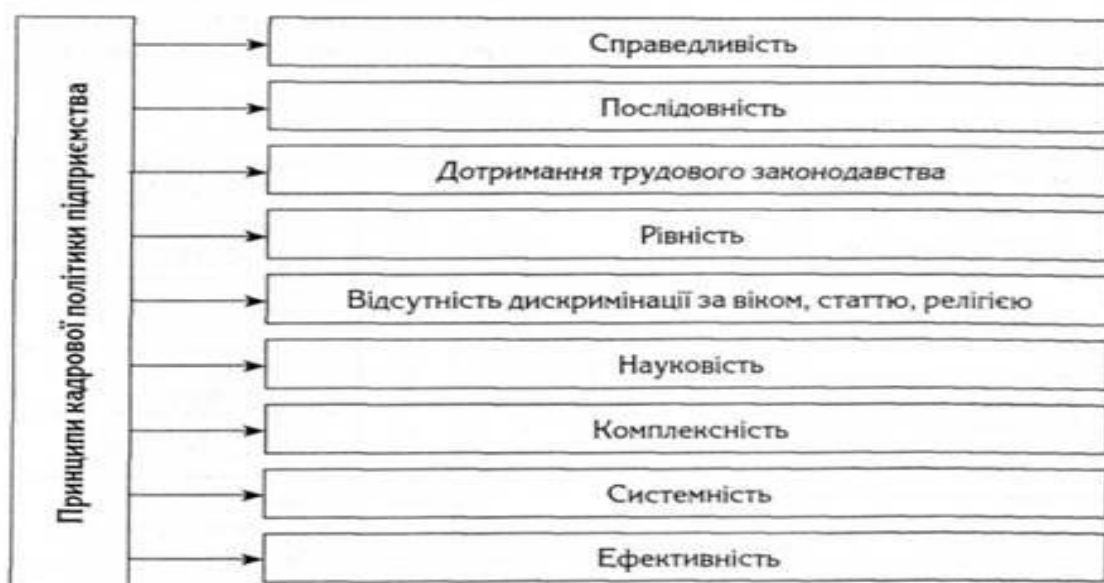


Рис. 1.1 - Принципи кадрової політики підприємства

Основою кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогноз розвитку підприємства та зайнятості персоналу. Цю роботу можна проводити за допомогою спеціальних консалтингових агентств, послуги яких коштують чимало, але результати значно перевищують витрати.

Кадрову політику підприємства визначають внутрішні та зовнішні чинники (рис. 1.2).

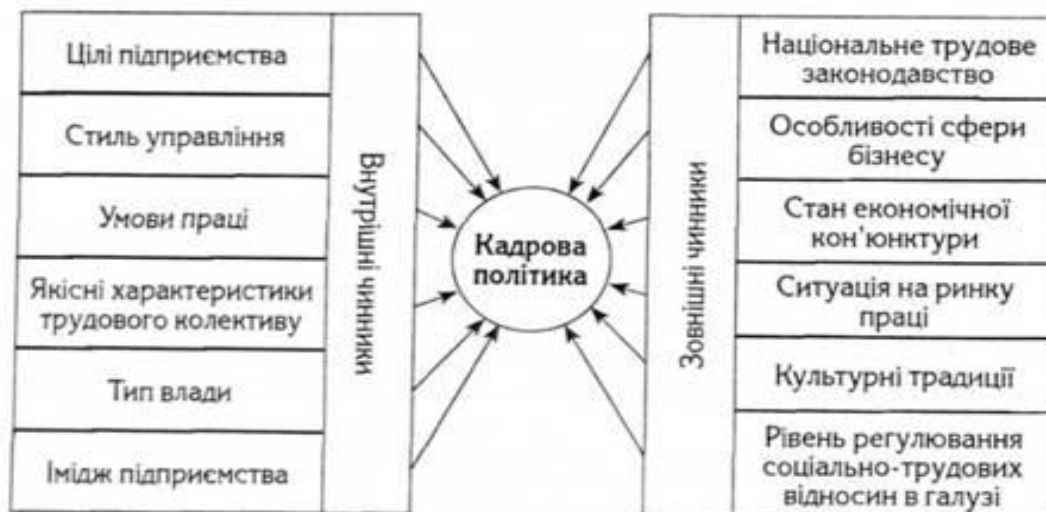


Рис. - 1.2 Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Так, до зовнішніх факторів, що визначають кадрову політику компанії, належать трудове законодавство, відносини з профспілками, стан економічного середовища та кон'юнктура ринку праці (наприклад, програми працівників кадрових служб), у тому числі й той факт, що вони повинні бути дуже креативними при розробці таких програм.

Для того, щоб оцінити ситуацію на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела найму та структурно-професійний склад наявної робочої сили.

Внутрішніми факторами, що визначають кадрову політику підприємств, є:

- цілі компанії та часова перспектива (компанія, яка має на меті отримання прибутку в короткі терміни, а потім згортання своєї діяльності, потребує зовсім інших фахівців, ніж компанія, яка орієнтується на поступовий розвиток масштабного виробництва з великою кількістю філіалів);

- стилі управління (порівняння підприємств, побудованих на суворо централізованій системі, і тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що ці підприємства потребують різних типів фахівців);

- умови праці (найважливішими характеристиками роботи, які приваблюють або відштовхують людей, є ступінь необхідних фізичних і розумових зусиль, ступінь небезпеки для здоров'я, розташування робочого місця, робочий час і структура роботи, взаємодія з іншими людьми на роботі, свобода у вирішенні проблем, а також розуміння і прийняття цілей підприємства).

- якісні характеристики робочої групи (робота у складі успішної команди може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній і продуктивній роботі та задоволеності роботою).

На рисунку 1.3 зображено основні напрямки кадрової політики підприємства.

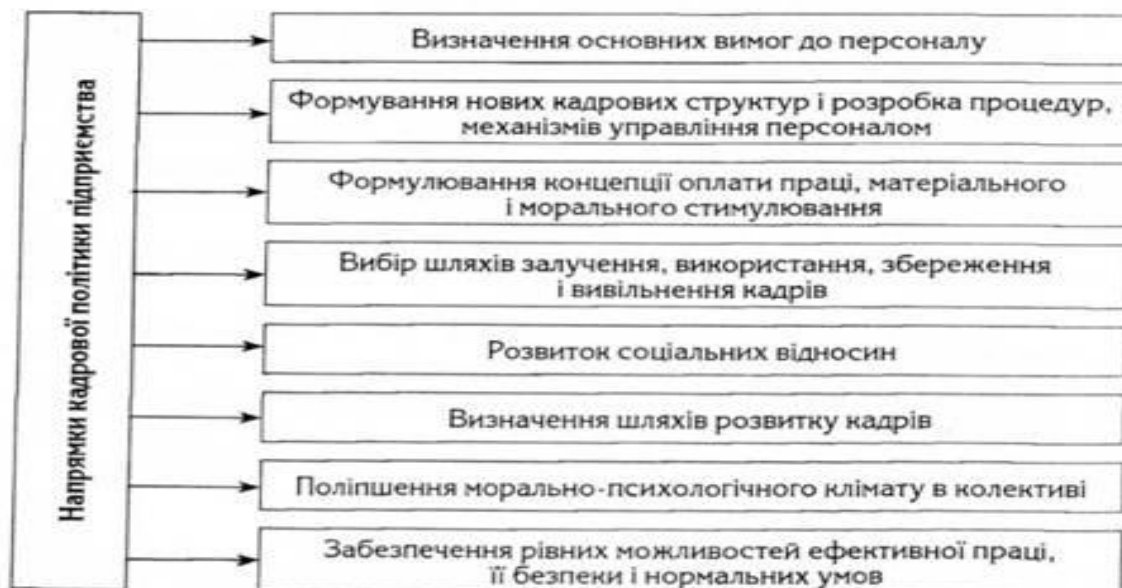


Рис.- 1.3. Напрямки кадрової політики підприємства

Механізм реалізації кадрової політики підприємства - це система планів, норм, правил та організаційно-адміністративних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в людських ресурсах.

Ключовою особливістю системи формування та реалізації ефективної кадрової політики на підприємствах є те, що значну частину завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, виконують самі лінійні керівники, а працівники кадрових служб зобов'язані допомагати їм і

надавати відповідну підтримку (на розвинених підприємствах лінійні керівники витрачають на виконання кадрових функцій від 30 до 60 відсотків свого часу).

Існують наступні типи кадрових політик в компаніях:

Залежно від рівня усвідомлення правил і норм, на яких ґрунтується кадрова політика, та рівня впливу керуючої організації на кадрову ситуацію на підприємстві, кадрова політика може бути наступних типів:

- пасивна кадрова політика.

Керівництво підприємства не має плану дій щодо своїх працівників, а кадрова діяльність спрямована на усунення негативних наслідків.

Такі підприємства характеризуються відсутністю прогнозування потреб у людських ресурсах, інструментів оцінки праці та персоналу, а також діагностики загальної кадрової ситуації. За такої кадрової політики керівництво працює в режимі швидкого реагування на конфлікти, що виникають, і часто намагається вирішити їх будь-якими способами, не з'ясовуючи їх причин та можливих наслідків.

- реактивна кадрова політика: Керівництво компанії відстежує негативні аспекти своєї роботи з персоналом, причини та обставини виникнення кризових ситуацій і вживає заходів для їх локалізації.

Керівництво компанії зосереджується на розумінні причин, що призвели до розвитку кадрової проблеми. Як правило, HR-відділи таких підприємств мають засоби для діагностики поточної ситуації та надання відповідної екстреної допомоги.

- превентивна кадрова політика: Програма розвитку підприємства включає коротко - та середньострокові прогнози потреб у людських ресурсах, формулюється програма розвитку людських ресурсів.

Слід зазначити, що така політика виникає лише тоді, коли керівництво компанії обґрунтовано передбачає ситуацію. Однак компанії, для яких характерна виражена кадрова політика, не мають можливості діяти на ранній стадії. HR-департаменти таких підприємств мають

інструменти не тільки для діагностики кадрових проблем, а й для прогнозування середньострокових кадрових ситуацій. Основною проблемою таких підприємств є розробка цільових кадрових програм.

- проактивна кадрова політика: Керівництво підприємства має можливість не тільки передбачити ситуацію, але й вплинути на неї. Відділ кадрів може розробити антикризову кадрову програму, постійно відстежувати ситуацію та коригувати реалізацію програми відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Однак механізми, якими володіє керівництво при аналізі ситуації, можуть бути раціональними (свідомими) або ірраціональними (такими, що важко піддаються алгоритмізації або визначенню) на основі прогнозів і програм.

Таким чином, існує два підтипи активної кадрової політики:

- раціональна кадрова політика: Керівництво компанії має як якісний діагноз ситуації, так і раціональний прогноз і має інструменти впливу на неї. HR-департамент компанії має інструменти не лише для діагностики кадрової ситуації, але й для прогнозування середньо- та довгострокової кадрової ситуації. Програма розвитку компанії включає коротко-, середньо - та довгострокові прогнози (якісні та кількісні) потреби в людських ресурсах. Крім того, план включає в себе кадрову програму з варіантами її реалізації;

- авантюрна кадрова політика: Керівництво підприємства не має якісної діагностики ситуації або обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації і намагається вплинути на ситуацію. Як правило, кадрові служби підприємств не мають засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики кадрової ситуації, але програми розвитку підприємств часто включають кадрові плани, які орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не аналізуються з точки зору зміни ситуації. У цьому випадку кадровий план ґрунтується на дуже

емоційному, погано обґрунтованому, але, можливо, правильному баченні цілей у сфері управління персоналом.

Потенційні проблеми в реалізації такої кадрової політики виникають тоді, коли зростає вплив факторів, які раніше не бралися до уваги, і ситуація швидко змінюється (наприклад, зміни на ринку або поява нових продуктів, які можуть замінити існуючі). З точки зору людських ресурсів, персонал потрібно буде перенавчати, але швидка та ефективна перепідготовка може бути більш успішною в компанії з молодим персоналом, ніж, наприклад, в компанії зі старшим персоналом, який має дуже високий рівень кваліфікації та досвіду.

Залежно від ступеня відкритості до зовнішнього середовища при формуванні персоналу (чи орієнтується компанія на власний персонал, чи на зовнішній), кадрову політику можна поділити на такі типи:

- відкрита кадрова політика: компанії готові прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації, незалежно від його досвіду роботи в даній компанії або в суміжних компаніях.

Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю компанії по відношенню до потенційних працівників на всіх рівнях. Такий тип кадрової політики характерний для сучасних телекомунікаційних та автомобільних компаній, які готові "купувати" персонал на будь-яку посаду, незалежно від того, чи працював він раніше в подібній компанії. Такий тип кадрової політики може бути доречним для нових компаній, які проводять агресивну політику виходу на ринок і орієнтуються на швидке зростання та вихід на передові позиції в галузі.

- закрита кадрова політика: Основна увага приділяється набору нового персоналу лише на найнижчих рівнях компанії, а рекрутинг здійснюється з числа працівників компанії.

Цей тип кадрової політики характерний для компаній, які зосереджені на створенні корпоративної атмосфери та особливого духу залученості, або для компаній з дефіцитом людських ресурсів.

У таблиці 1.5 представлено порівняння відкритої та закритої кадрової політики з точки зору основних аспектів кадрової діяльності.

Таблиця 1.5 – Порівняння відкритої і закритої кадрової політики

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання розвитку персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

З цієї точки зору, кадрова політика може бути демократичною або авторитарною. Однак зміни, що відбулися в останні роки - підвищення кваліфікації працівників та ускладнення виробничих процесів - вимагають демократичного стилю управління.

Процес формування кадрової політики компанії повинен узгоджувати наступні аспекти.

- формулювання загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетності цілей;
- організаційно-кадрова політика - планування потреб у персоналі, формування організаційної структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика - створення та підтримка систем руху кадрової інформації;
- фінансова політика - формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку людських ресурсів - програми розвитку персоналу, профорієнтація, забезпечення адаптивності, планування індивідуального просування по службі, формування команди, професійне навчання та підвищення кваліфікації;

- оцінка ефективності - аналіз відповідності кадрової політики стратегії компанії, виявлення проблем у роботі з персоналом, оцінка потенціалу людських ресурсів.

Якщо підприємство створене і його керівництво зацікавлене у свідомому впровадженні кадрової політики, необхідно здійснити низку кроків для розробки кадрової політики.

Етапи розробки кадрової політики підприємства.

Етап 1. Нормалізація - узгодження принципів та цілей HRM з принципами та цілями, стратегією та етапом розвитку бізнесу в цілому;

Етап 2. Програмування - розробка програми методів досягнення цілей кадрової роботи, визначених з урахуванням зовнішньої ситуації та можливих змін. На цьому етапі процедури і засоби досягнення цілей, зазначені в документах і спеціальних формах, неминуче організовують своєрідну систему кадрових технологій з урахуванням як поточної ситуації, так і можливих змін;

Етап 3. Моніторинг персоналу - розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. На цьому етапі важливо налагодити систему визначення індикаторів стану кадрового потенціалу, розробити програму безперервної діагностики та розробити конкретні заходи щодо вдосконалення та використання знань і навичок персоналу. В організаціях, які здійснюють постійний моніторинг персоналу, низка окремих кадрових програм є частиною єдиної системи, що складається з пов'язаних між собою завдань, методів діагностики та способів впливу, визначення та реалізації рішень.

Кадрова політика компанії реалізується за допомогою систем стратегічного та оперативного управління. Завданнями кадрової стратегії

є підвищення престижу компанії, вивчення атмосфери всередині компанії, аналіз можливостей розвитку потенціалу місцевої робочої сили, узагальнення та попередження причин звільнень тощо.

Кадрова стратегія для бізнесу полягає у:

1) планування потреб у персоналі: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне та якісне планування персоналу, оцінка посад, підбір персоналу.

2) навчання та професійний розвиток: розвиток на загальному та професійному рівні, навчання на робочому місці, ротація персоналу, стажування, самоосвіта тощо

3) системи управління: управління цілями, оцінка результатів діяльності, оцінка компетентності працівників, планування наступності (трудова династія), планування кар'єрного розвитку.

4) винагорода: загальна винагорода за всіма видами, винагорода за навантаженням та результатами роботи, винагорода за посадою, соціальне забезпечення тощо.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, загальний план кадрової політики повинен коригуватися відповідно до змін, що відбуваються, оскільки обґрунтування її вибору залежить від того, якою мірою підприємство проводить маркетингову роботу щодо потенціалу збуту та конкурентоспроможності своєї продукції. Оцінка кадрової політики здійснюється персоналом дуже неупереджено з точки зору її відповідності ситуації, що склалася на підприємстві з точки зору людських ресурсів. Основною метою кадрової політики є досягнення своєчасного та оптимального балансу між набором, утриманням і розвитком людських ресурсів відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці. Механізм реалізації кадрової політики - це система планів, норм, правил та організаційно-

адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення кадрових потреб підприємств.

Проблеми набору, відбору та реалізації відповідної кадрової політики можна вирішувати двома шляхами:

- здійснювати самостійно організацією як відповідною кадровою службою або безпосередньо лінійними менеджерами;
- залучити професійну організацію (рекрутингову агенцію) або експерта (незалежну рекрутингову агенцію, "хедхантера").

Переваги першого методу полягають у тому, що він є економічно ефективним і дозволяє більш чітко інтегрувати рекрутингову діяльність у загальну структуру управління організацією.

Другий метод є більш об'єктивним і може бути більш ефективним у формуванні управлінської команди організації та залученні висококваліфікованих або цілеспрямованих експертів.

При підборі персоналу слід використовувати багатоетапні методики, що поєднують низку взаємодоповнюючих методів і прийомів підбору, відбору та найму персоналу.

Таким чином, гібридна кадрова політика є найбільш прийнятним підходом до встановлення процедур набору персоналу. Вона має бути спрямована не лише на підтримку функціонування підприємств в умовах нестабільної економіки, а й на розбудову людського капіталу, який є найважливішим джерелом організаційного розвитку.

Кадрова політика - це сукупність методів, принципів, напрямів і змісту роботи з людськими ресурсами організації. В основі кадрової політики лежить філософія системи управління персоналом, яка визначається в цінностях, нормах і відносинах організації.

Організації, які зосереджуються на інвестуванні в персонал, характеризуються високим рівнем мобільності, чутливістю до змін і високою стресостійкістю. Інвестиційно-орієнтовані відносини, як правило, призводять до високої лояльності персоналу, згуртованості

команди та готовності присвятити всі свої таланти на благо організації. В умовах соціально-економічної нестабільності такі співробітники не лише утримують організацію на плаву, але й сприяють її зростанню та розвитку. Взаємні інвестиції позитивно впливають на формування людського капіталу, який є важливою цінністю організаційної зрілості.

1.3. Особливості кадрової політики на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах

В умовах кризи кадрова політика зазнає трансформації через обмеженість фінансових ресурсів, неминучість організаційних змін, скорочення багатьох соціальних програм, зменшення чисельності працівників та зростання соціально-психологічної напруженості в трудовому колективі. Суть кадрової політики полягає в роботі з персоналом відповідно до концепції розвитку організації.

Кадрова політика є невід'ємною частиною політики організації, орієнтованої на стратегію. Метою кадрової політики є досягнення оптимального балансу між процесом оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу і процесом організаційного розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

У кризові часи кадрова політика має бути спрямована на збереження та стабілізацію чисельності працівників. Адже це наочно демонструє привабливість компанії. На практиці, однак, не завжди вдається утримати працівників, і компанії вдаються до скорочення штату.

Під час кризи компанії стають менш привабливими, і багато талановитих співробітників шукають більш вигідні пропозиції та успішно працюють на корпоративному ринку. Однак деякі з них переходять з категорії "хороших працівників" у категорію "шкідливих". Саме тут кадрова безпека набуває особливого значення. У цей період зростають випадки розкрадання майна компанії, використання ресурсів компанії в

корисливих цілях, умисного пошкодження або знищення майна компанії, здирництва з використанням службового становища, дисциплінарних порушень і створення складного морально-психологічного клімату в колективі. У цьому випадку "порушник" має бути покараний і притягнутий до дисциплінарної відповідальності аж до звільнення.

Керівництву варто звернути увагу на інноваційні елементи кадрової стратегії. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами реалізуються через впровадження нових підходів до розвитку персоналу та використання нових методів оцінки персоналу.

Реалії сьогодення свідчать про те, що кризові явища стали звичним явищем. Це означає, що необхідно не тільки адаптуватися до кризи, але й виробити ефективний набір поведінкових "імунітетів", і важливу роль у цьому процесі відіграє кадрова політика.

Не можна ігнорувати той факт, що цілі компанії та цілі окремих співробітників часто не збігаються. Якщо поєднати індивідуальні цілі працівників з організаційними цілями компанії в цілому, то можна вивести основні принципи кадрової політики. Суть їх полягає в необхідності досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей. Це означає, що в будь-якому конфлікті можна знайти чесний компроміс, не ставлячи в пріоритет цілі компанії.

Існує тенденція до створення систем управління персоналом, заснованих на соціальних гарантіях та економічних стимулах, які поєднують цілі та завдання персоналу з інтересами організації. Сьогодні управління персоналом вийшло на новий рівень, з більшим акцентом на індивідуальність кожного працівника та постійним пошуком нових стимулів.

У компаніях з ефективною кадровою політикою всі структурні підрозділи є рівними і мають однакові пріоритети. Це означає, що жоден підрозділ не повинен бути диференційованим і "спеціалізованим" порівняно з іншими. В організаціях, де всі підрозділи мають однакові

пріоритети, немає надлишкових працівників і соціальної напруги в колективі. Якщо одна організація має більший пріоритет, ніж інша, завжди буде надлишок "спеціальних" підрозділів.

Завжди буде надлишок "спеціальних" підрозділів, і напруженість у колективах зростатиме.

Кадрова політика є однією з основних частин управлінської та виробничої стратегії компанії. Вона сприяє створенню згуртованого трудового колективу однодумців і партнерів, які несуть відповідальність за досягнення загальних цілей компанії.

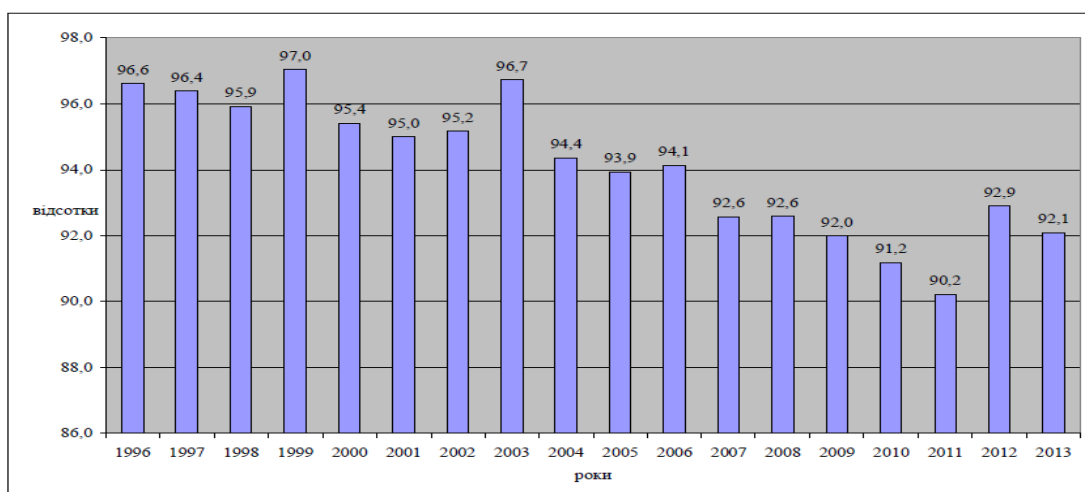


Рис. - 1.4. Ступінь укомплектованості аграрних підприємств України керівниками та спеціалістами

Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики будь-якої організації. Кадрова політика визначає характер і зміст функції управління людськими ресурсами, тобто залучення, відбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінки персоналу.

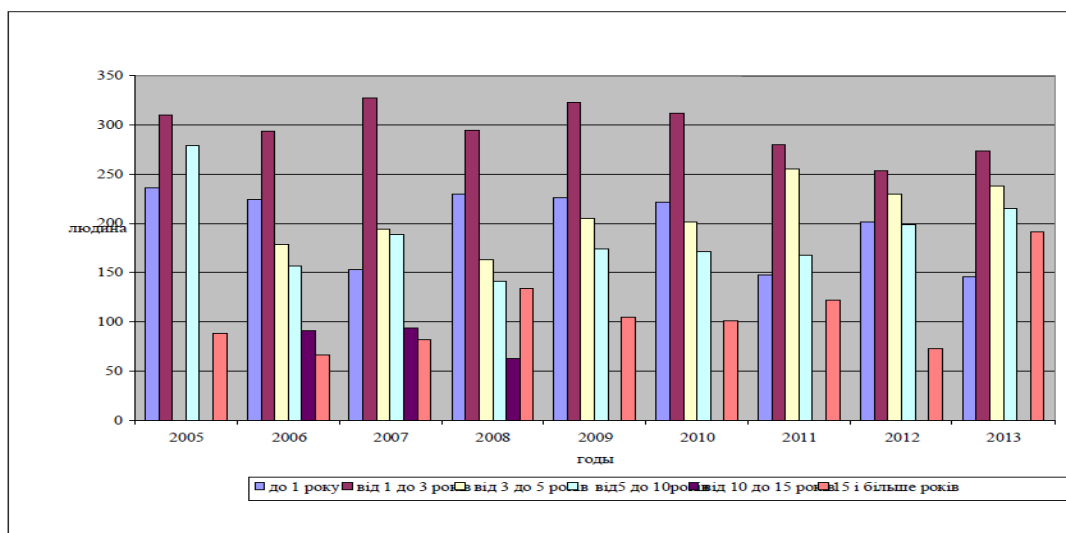


Рис. - 1.5. Стаж роботи на зайнятій посаді керівників аграрних підприємств

Забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах сприяє сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації.

2. Оцінка діяльності та особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «Ерідон»

2.1. Характеристика господарської діяльності та майнового стану підприємства

ТОВ "Ерідон" (надалі - "Товариство") є самостійною комерційною організацією з колективною формою власності, яка має права юридичної особи з дня державної реєстрації і займається виробництвом сільськогосподарської продукції на землях, що перебувають у власності та оренді Товариства, з метою отримання прибутку (доходу).

Майно Товариства становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі.

Найважливішою метою товариства є насичення споживчого ринку продуктами харчування та надання якісних послуг населенню.

Для досягнення своїх цілей компанія здійснює наступні види діяльності:

- вирощування, закупівля, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції (готівковий та безготівковий розрахунок);
- сільськогосподарська діяльність.

Компанія несе відповідальність за своїми боргами належним їй майном, на яке відповідно до законодавства України може бути звернено стягнення.

Основним видом діяльності ТОВ "Ерідон" є виробництво сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку на вкладений капітал і працю та задоволення потреб товариства.

Компанія займається сільським господарством, лісовим господарством, рибальством, переробкою та доробкою продукції, наданням послуг, пов'язаних із сільськогосподарською продукцією,

реалізацією власної продукції, промисловістю, торгівлею, дослідженнями, інноваціями та благодійністю. Товариство може здійснювати види діяльності, на які поширюється дія ліцензії або сертифіката, після отримання відповідних ліцензій, сертифікатів та дозволів у порядку, встановленому чинним законодавством.

Товариство самостійно визначає ціни на продукцію та послуги, що реалізуються та надаються юридичним та фізичним особам.

Товариство має право укладати на внутрішньому та зовнішньому ринках різні угоди (договори), в тому числі купівлі-продажу, зобов'язань, страхування іншого, ніж страхування життя, перевезення, зберігання, доручення та комісії, що не суперечать чинному законодавству; набувати особистих та інших нематеріальних прав; бути позивачем та відповідачем у судах, господарських та третейських судах.

У порядку, визначеному чинним законодавством:

- створювати об'єднання та брати участь в об'єднаннях з іншими юридичними особами;
- брати участь у створенні господарств, спільних підприємств, інших організацій та інших юридичних осіб в Україні та за її межами відповідно до чинного законодавства України та в порядку, встановленому цим Статутом
- отримувати кредити у вітчизняних та іноземних банках;
- встановлювати власні ціни і тарифи на власну продукцію;
- самостійно формувати штатний розпис та визначати посадові оклади і тарифні ставки працівників; самостійно встановлювати ціни і тарифи на власну продукцію; самостійно встановлювати ціни і тарифи на власну продукцію
- купувати іноземну валюту;
- займатися зовнішньоекономічною діяльністю та здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству.

Активи Товариства складаються з наступного:

- нерухоме майно, успадковане від засновника;
- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності;
- отримані доходи;
- інше майно, набуте на підставах, не заборонених чинним законодавством.

Досягнення цілей організації вимагає спільних зусиль людей, які є її працівниками. Кожна організація повинна координувати свою взаємодію і встановлювати певний внутрішній порядок. Цей порядок має форму організаційної структури.

Організаційна структура визначає взаємозв'язки між функціями, які виконують працівники організації. Вона є необхідним елементом ефективної організації, оскільки проявляється у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархії посад і забезпечує стабільність всередині організації та дозволяє їй досягти певного порядку у використанні своїх ресурсів.

Компанія використовує лінійну організаційну структуру управління, яка забезпечує вертикальний розподіл прийняття рішень та відповідальності. Вона також передбачає, що всі функції управління на певному рівні виконує один керівник. На основі цієї організаційної структури можуть бути створені більш гнучкі організаційні структури, такі як матриці, департаменти тощо. У разі необхідності такі організаційні структури дозволяють компанії диверсифікувати спектр пропонованих послуг і бути гнучкою в умовах ринкової конкуренції.

Основними перевагами впровадження таких організаційних структур на підприємствах є:

- покращення координації діяльності у функціональних підрозділах підприємства;
- пряме сприяння професійній діяльності у всіх підрозділах підприємства;
- мінімізація дублювання функцій персоналу на підприємстві;

- прозорість та оперативність виконання управлінських рішень;
- висока чутливість підприємства до змін попиту та пропозиції на ринку послуг.

Основною перевагою такої організаційної структури є відсутність управлінських конфліктів, оскільки всі рішення приймаються одним керівником. Недоліком є високі вимоги до компетенцій менеджерів у різних сферах.

У своїй діяльності компанія керується чинним законодавством України, статутом, міськими та адміністративними розпорядженнями та підзаконними актами.

Компанія спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. У трирічному періоді 2020-2022 роки основними культурами компанії були озима пшениця, ячмінь та соняшник. Це пов'язано з тим, що підприємство сплачує орендну плату зерном, отриманим з цих культур.

Згідно з даними товариства, за період 2020-2022 рр. спостерігається в цілому позитивна динаміка таких показників, як чистий прибуток, обсяг товарної продукції, продуктивність праці, фондівіддача та фондоозброєність праці. Так, порівняно з 2021 роком обсяг товарної продукції збільшився на 84%, чистий прибуток зріс у п'ять разів, а кількість працівників зменшилася на 5,9%. Оцінюючи динаміку діяльності ТОВ «Ерідон» та техніко-економічні показники, можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції.

Вартість активів (майна) характеризується загальною вартістю всіх активів, що знаходяться на балансі підприємства. Розмір і склад активів залежить від обсягів і організації господарської діяльності та ефективності їх використання. Величина цього показника характеризує здатність підприємства здійснювати свою господарську діяльність. Активи підприємства відображаються в балансі за окремими

класифікаційними групами необоротні та оборотні, запаси та дебіторська заборгованість.

Пасиви компаній у балансі характеризуються статутним капіталом, власним капіталом, позиковим капіталом, довгостроковими зобов'язаннями, поточними зобов'язаннями та короткостроковими банківськими кредитами.

У процесі управління компанією обсяг і структура активів постійно змінюються. У зв'язку з цим у процесі аналізу активів підприємства слід насамперед вивчити та оцінити зміни в їх складі та структурі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.- Аналіз структури та динаміки майна і джерел його формування

Показники	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		На кінець 2022 року		Відхилення, %	
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	2021-2020	2022-2021
Актив балансу								
Необоротні активи	9893	55,5	8890	48,4	10620	40,5	89,9	119,5
Оборотні активи	7924	44,5	9469	51,6	15611	59,5	119,5	164,9
Разом	17817	100	18359	100	26231	100	103,0	142,9
Пасив балансу								
Власний капітал, цільове фінансування	16630	93,3	18129	94,6	26002	99,1	109	143,4
Зобов'язання	1187	6,7	230	5,4	229	0,9	19,4	99,6
Разом	17817	100	18359	100	26231	100	103	142,90
Заборгованість за товари, роботу, послуги - дебіторська	2157	X	232	X	572	X	10,8	в 2,5 рази
- кредиторська	13	X	28	X	22	X	в 2,2 рази	78,6

З таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: Валюта балансу на кінець 2021 року збільшилася на 3% порівняно з 2020 роком та на 43% у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про розширення бізнесу та

ефективне використання активів підприємства, які характеризуються загальною вартістю всіх активів. Темп приросту власного капіталу з кожним роком збільшується. Іншими словами, метою формування власного капіталу компанії є отримання власниками прибутку від господарської діяльності: У 2020-2021 роках темп приросту оборотних активів становив 19,5%, а у 2021-2022 роках темп приросту оборотних активів (+64,9%) перевищив темп приросту основних засобів (19,5%) та перевищив темп приросту основних засобів (+64,9%), що свідчить про збільшення рентабельності власного капіталу. Дебіторська заборгованість перевищила кредиторську. Це негативне явище, яке свідчить про те, що компанія не отримала вчасно кошти за надані послуги або відвантажену продукцію; у 2022 році спостерігалася позитивна тенденція - кредиторська заборгованість зменшилася на 12,4%.

Таблиця 2.2 -Сільськогосподарська техніка товариства

1. Тракторів, всього в тому числі: К-701, К-700 Т-150, Т-150К ДТ-75 МТЗ-80, ЮМЗ-6 інші	74 шт.
	5
	8
	5
	42
	14
2. зернозбиральні комбайни, всього в тому числі: Дон-1500 СК-5 „Нива”	19 шт.
	14
	5
3. Кормозбиральна техніка, всього з них: кукурудзозбиральні силосозбиральні кормозбиральні	19шт.
	8
	5
	6

Компанія повністю забезпечена сільськогосподарською технікою для обробітку ґрунту, посіву та догляду за посівами. У критичний період збору врожаю компанія використовує комбайни та автомобільний транспорт для збору та транспортування врожаю з полів.

2.2. . Аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства

Процес аналізу факторів фінансових результатів вимагає особливої уваги до найважливішого фактору формування фінансових результатів - прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який є результатом основної діяльності.

Хоча підприємство отримує значний прибуток після реалізації продукції, нова вартість формується лише в процесі виробництва. Тому, аналізуючи прибуток, який компанія отримує під час своєї господарської діяльності, можна зробити висновки про ефективність виробництва.

Метою такого внутрішнього аналізу прибутку є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на систематичне збільшення прибутку компанії. Внутрішній аналіз може розраховувати вплив більшої кількості факторів, але це залежить від обсягу та деталізації інформації, що використовується.

Дані таблиці 2.3 використовуються для оцінки структури виручки.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури доходів підприємства

Показники	2020		2021		2022		Відхилення %	
	сума, тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	2021- 2020	2022- 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17096	74,1	13382	71,7	24608	69,5	78,3	183,9
2. Інші операційні доходи	5745	24,9	5247	28,1	10809	30,5	91,3	в 2 рази
3. Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Інші доходи	220	1	44	0,2	-	-	20	-
6. Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	23061	100	18673	100	35417	100	81	189,7

Найбільшу частку в структурі доходів компанії займає чистий дохід від реалізації продукції. Однак у загальній структурі ця частка

зменшується, а інші операційні доходи набувають пріоритетного значення: У 2022 році загальний дохід збільшився на 89,7%.

Доцільно проаналізувати структуру витрат, понесених для отримання цих доходів. Аналіз структури витрат компанії представлено в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз структури витрат підприємства

Показники	2020		2021		2022		Відхилення %	
	сума, тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	2021- 2020	2022- 2021
1. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14747	75,1	14274	83,6	23255	84,4	96,8	162,9
2. Адміністративні витрати	1082	5,5	1186	6,9	1765	6,4	109,6	148,8
3. Витрати на збут	602	3,1	334	1,9	614	2,2	55	183,8
4. Інші операційні витрати	2373	12,1	1171	6,9	1546	5,6	49,3	132,0
5. Фінансові витрати	171	0,8	87	0,5	105	0,4	50,9	120,7
6. Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Інші витрати	661	3,4	-	-	63	0,2	-	-
8. Надзвичайні витрати	-	-	31	0,2	196	0,8	-	В 6 разів
Разом	19636	100	17083	100	27544	100	87,0	161,2

З таблиці 2.4 видно, що компанія мала тенденцію до збільшення витрат у 2021 та 2022 роках - на 2 968 тис. грн. (20,26%) та 342 тис. грн. (1,94%) відповідно. Це пов'язано зі збільшенням частки спеціальних витрат та інших операційних витрат у загальній сумі витрат та зменшенням адміністративних, фінансових та витрат на збут у 2020 році порівняно з 2021 роком.

Загальна сума витрат у 2022 році зросла за рахунок збільшення виробничої собівартості та інших операційних витрат, тоді як адміністративні, фінансові та витрати на збут зменшилися в загальній сумі витрат.

Збільшення частки виробничої собівартості також свідчить про збільшення обсягу продажів, оскільки частка відрахувань від реалізації також змінилася.

Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність операційної діяльності підприємства. Найважливішим з них є показник прибутку, який є основою економічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Збільшення прибутку формує фінансову базу для самофінансування, розширення виробництва, вирішення соціальних проблем і задоволення матеріальних потреб працюючого населення. За рахунок прибутку підприємства також виконують частину своїх зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими підприємствами і організаціями. Зростання прибутку зумовлює зростання потенційних можливостей підприємства, збільшує масштаби ділової активності, збільшує розмір доходів його засновників і власників, характеризує фінансовий стан підприємства.

Аналіз структури прибутку представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури прибутку підприємства, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення %	
				2021-2020	2022-2021
Прибуток від звичайної діяльності	3425	1530	8069	44,6	в5.3 рази

Аналіз структури прибутку в табл. 2.5 показує, що загальний прибуток від звичайної діяльності - це прибуток від господарської діяльності, який зменшився на 1 895 тис. грн. у 2021 році та збільшився на 6 539 тис. грн. у 2022 році.

Загальну ефективність роботи підприємства, прибутковість різних видів діяльності (виробництва, операційної, інвестиційної) та окупність витрат характеризують показники рентабельності.

Ці показники використовуються для оцінки результатів діяльності підприємств, а також як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення.

Показники рентабельності допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, вид діяльності підприємства та виявити позитивні і негативні тенденції.

Показники рентабельності витрат характеризують прибутковість витрат, понесених у процесі діяльності (виробництво, торгівля, інвестиції тощо).

Ресурсні показники рентабельності розраховуються, коли необхідно визначити прибутковість ресурсів або капіталу підприємства.

Показники прибутковості характеризують розмір отриманого прибутку і показують прибутковість діяльності підприємства.

Розрахунок показників рентабельності витрат базується на даних форми 2 «Звіт про фінансові результати». Основні показники рентабельності представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників рентабельності

№ п/п	Рентабельність.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення(+/-) 2021-2020 рр.	Відхилення(+/-)2022-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Витрат від:						
1.	Операційної діяльності.	21,5	9,8	48,6	-11,7	+38,8
2.	Звичайної діяльності.	17,4	8,9	47,1	-8,5	+38,2
Доходів від:						
3.	Продажу продукції (товарів, робіт, послуг).	13,7	-	5,5	-	-
4.	Доходів від операційної діяльності.	17,7	8,9	23,3	-8,8	+14,4
Ресурсів:						
5.	Підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу).	18,7	8,2	30,0	-10,5	+21,8
6.	Власного капіталу.	20,6	8,4	35,1	-12,2	+26,7
7.	Залученого капіталу.	в 2.9 рази	в 6.6 разів	в 3.5 рази	+3,7 рази	-3,1 рази
8.	Перманентного капіталу.	19,8	8,4	31,0	-11,4	+22,6
9.	Необоротних активів.	34,6	17,2	76,0	-17,4	+58,8
10.	Оборотних активів.	43,2	16,2	51,7	-27	+35,0

Показники рентабельності, представлені в таблиці 2.6, дозволяють зробити наступні висновки: показник витрат від операційної діяльності показує, що у 2022 році порівняно з 2021 роком з операційних витрат було знято 1 грн., а прибуток від операційної діяльності збільшився на 38,8%.

В цілому рентабельність значно знизилась у 2021 році порівняно з 2020 роком за рахунок збільшення виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат; у 2022 році рентабельність операційної діяльності компанії збільшилась; у 2022 році рентабельність операційної діяльності компанії збільшилась; у 2022 році рентабельність операційної діяльності компанії збільшилась на 38,8% за рахунок збільшення виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат. Ресурсний показник компанії показує чистий прибуток на гривню активів; у 2022 році цей показник збільшився за рахунок збільшення як чистого прибутку, так і вартості активів.

Узагальнюючим показником витрат на виробництво сільськогосподарської продукції є витрати на гривню виробленої продукції. Перевагами використання цього показника є

- Універсальність - показник встановлюється для всіх галузей і всіх рівнів управління;
- охоплює як порівнянну, так і непорівнянну продукцію;
- Дозволяє відстежувати динаміку зміни виробничих витрат.

Іншими словами, на одиницю сільськогосподарської продукції, виробленої у товаристві за 2021 рік, припадало 18 копійок прибутку та 82 копійки різних виробничих витрат.

На зміну рівня витрат на 1 грн сільськогосподарської продукції впливають фактори, які безпосередньо функціонально пов'язані з ним, тобто фактори першого рівня:

- зміна структури виробництва: цей фактор впливає на загальну суму витрат через зміну середніх витрат на виробництво одиниці

продукції за рахунок збільшення або зменшення частки окремих видів продукції в загальній сумі витрат;

- зміна рівня виробничих витрат на окремі види продукції: виробничі витрати по суті є сумою виробничих витрат на окремі види продукції. Тому, чим нижчі витрати на виробництво певного виду продукції, тим нижчий рівень виробничих витрат на гривню продукції і навпаки;

- Зміна цін на сировину та матеріали: характер впливу цього фактору є аналогічним до впливу попереднього фактору;

- Зміна цін на продукцію: цей фактор має протилежний вплив на рівень витрат на гривню продукції і навпаки.

Вплив вищезазначених факторів на зміну витрат на 1 грн. сільськогосподарської продукції можна визначити за допомогою методу ланцюгових підстановок. Для цього необхідно:

- 1) розрахувати витрати на 1 грн продукції за всіма основними показниками;

- 2) здійснити перерахунок на фактичний обсяг виробництва та асортимент і визначити витрати на 1 грн. продукції; та

- 3) розрахувати фактичну собівартість, тобто витрати на одиницю продукції в гривнях у перерахунку на фактичний випуск в основних цінах; та

- 4) визначити фактичні витрати на 1 грн. продукції.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на 1 грн. зернових культур та соняшнику, грн.

Культура	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Зернові	0,96	0,96	0,93
Соняшник	0,72	0,88	0,76

Як показує аналіз собівартості, собівартість зернової продукції все ще залишається досить високою, але щороку зменшується з 2020 року з 0,96 до 0,93 у 2022 році. Це означає, що дохід становить лише 4-7 копійок

на гривню. Набагато краща ситуація у вирощуванні соняшнику, де дохід становить 28-24 копійки на гривню.

Основні показники діяльності - прибуток і рентабельність - лише частково відображають ефективність роботи підприємства. Набагато повніше це можна зробити на основі формування різних фінансових пропозицій по балансу підприємства на певний момент часу, тобто підсумкового консолідованого документа про наявність і використання майнових і фінансових ресурсів. Існує кілька груп показників, які можуть більш-менш комплексно характеризувати ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства:

- перша з них - показники рентабельності;
- друга - показники ліквідності та платоспроможності;
- третя - показники стійкості (стабільності);
- четверта - показники ділової активності.

Визначення показників рентабельності Найбільш виваженим підходом до діагностики фінансової діяльності має бути визначення рентабельності як відносного показника прибутковості економічної системи.

Аналіз рентабельності, наведений у таблиці 2.8, показує, що рентабельність продукції та основних фондів змінювалася з роками. Рентабельність продукції має тенденцію до зростання.

Таблиця 2.8 - Аналіз прибутковості, %

Показник	2020	2021	2022	Темп зміни, % (2022/2020р)
1. Рентабельність виробництва	49,3	7,9	27,1	-45,0
2. Рентабельність продукції	12,6	32,2	73,2	+4,8 рази
3. Рентабельність основних фондів	241,1	57,3	160,4	+33,5

При аналізі фінансового стану підприємства перш за все важливо знати, наскільки ефективно були використані всі засоби для досягнення певного прибутку (фондів) у звітному році. Для оцінки загальної прибутковості підприємства використовуються такі показники

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності. Ліквідність - це здатність підприємства виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок поточних активів. Загалом, якщо поточні активи підприємства перевищують його поточні зобов'язання, тобто якщо воно може швидко перетворити свої активи на платіжні інструменти для погашення своїх короткострокових зобов'язань, то таке підприємство можна вважати ліквідним. Платоспроможність підприємства визначається дещо по-іншому. Під платоспроможністю зазвичай розуміють здатність суб'єкта господарювання виконувати свої зовнішні (короткострокові та довгострокові) зобов'язання за рахунок своїх активів.

Таблиця 2.9 - Аналіз ліквідності та платоспроможності

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
	На кінець року	На кінець року	На кінець року
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,2	0,02	0,3
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	178,2	172,1	288,6
3. Коефіцієнт критичної ліквідності	170,7	169,1	275,3
4. Коефіцієнт платоспроможності	118,8	96,0	236,4

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стійкості. У світовій та вітчизняній практиці розроблено систему показників, що характеризують фінансову стійкість підприємств. Ці показники можна розділити на два класи:

- До першого класу відносяться показники з встановленими нормативними значеннями (всі перелічені показники ліквідності та платоспроможності);
- До другого класу відносяться показники без встановлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності, управління та ділової активності).

Оцінка ділової активності підприємства. Ділова активність підприємства проявляється в динамічності його розвитку, досягненні поставлених цілей, розширенні ринків збуту продукції та ефективному використанні економічного потенціалу підприємства. Для характеристики ділової активності використовується показник сталого економічного зростання: Коефіцієнт стійкого економічного зростання показує, наскільки швидко в середньому збільшується власний капітал за рахунок фінансово-господарської діяльності, а не за рахунок залучення додаткового капіталу. Іншими словами, цей коефіцієнт характеризує середні темпи розвитку підприємства в майбутньому, коли співвідношення між різними джерелами фінансування, ефективність використання капіталу, рентабельність виробництва, дивідендна політика тощо залишаються незмінними.

Оцінка ділової активності підприємства включає також аналіз та порівняння ефективності використання ресурсів підприємства. Ці коефіцієнти мають економічну інтерпретацію, оскільки показують, скільки гривень товарообороту припадає на одну гривню основних засобів і яка вартість активів необхідна для виробництва однієї гривні продукції.

2.3. Аналіз складу, структури та забезпеченості товариства персоналом

Сільськогосподарські підприємства завжди стикалися з проблемою забезпечення трудовими ресурсами під час піку сільськогосподарського сезону та використання надлишків у міжсезоння.

Тому склад персоналу сільськогосподарських підприємств є ключовим питанням. Структура персоналу підприємств характеризується часткою працівників різних категорій у загальній чисельності працівників. Для аналізу структури персоналу визначають та порівнюють

співвідношення працівників кожної категорії до середньооблікової чисельності працівників підприємства.

Структурна характеристика працівників визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп. Професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства - це групування працівників за характером і видом їх трудової діяльності. Ці групи тісно пов'язані з економічними відносинами і кожна з них виконує відповідну функцію в процесі суспільного виробництва. Професійно-кваліфікаційну структуру можна визначити як економічну спільність людей у процесі виробництва, а відносини між ними - як один з ключових аспектів виробничих економічних відносин.

Професійно-кваліфікаційна структура людських ресурсів характеризується рівнем розвитку засобів виробництва, який опосередковано впливає на них через поділ праці.

У процесі розвитку технічної бази сільського господарства відбувається поглиблення поділу праці і відповідно змінюється структура кадрів: збільшується частка механізованої праці при загальному скороченні чисельності зайнятих. Ускладнення праці, поява нових видів машин і механізмів та прогресивні зміни в технології вимагають підвищення якості робочої сили, що разом з кількісним розширенням професій і спеціальностей призводить до підвищення кваліфікаційного рівня працівників сільського господарства. Працівників сільського господарства можна поділити на такі професійно-кваліфікаційні групи залежно від характеру їхньої роботи

- Фізичні працівники, які не мають конкретної спеціалізації і чия робота складається переважно з накопичених практичних навичок і компетенцій. Альтернативні сезонні польові роботи, які не потребують спеціальної підготовки;

- Фізичні працівники з відповідною професією або спеціалізацією. Вони виконують безперервну роботу і, як правило, зайняті протягом року.

Їх спеціалізація пов'язана з виконанням певної діяльності, наприклад, тваринництвом, рослинництвом або будівництвом;

- Кваліфіковані працівники ручної праці, зайняті використанням техніки: трактористи, комбайнери та оператори. Сюди також входять працівники, зайняті встановленням та налагодженням обладнання та механізмів, такі як механіки, токарі, електрики, регулювальники, оператори та механічні доярки. Цю групу можна розділити на дві категорії оператори машин (трактористи-машиністи, трактористи, комбайнери та водії) та група високо механізованих і механізованих робітників зі спеціалізованою підготовкою (технічні діагности, техніки з обслуговування машин, складальники інструментів, радіооператори, електромеханіки з ремонту та обслуговування комп'ютерів тощо).

- Працівники переважно розумової праці, зайняті в матеріальному виробництві. Сюди входять управлінські, адміністративні, юридичні та професійні працівники;

- Працівники несільськогосподарської праці - культурних, дитячих, харчових та інших організацій.

Персонал підприємства слід відрізнити від кадрового потенціалу, який є внутрішньою силою (здатністю) його ресурсів. Трудові ресурси підприємства - це постійні працівники, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи. Якість управлінської та професійної підготовки характеризується рівнем освіти (вища освіта, середня професійна освіта). На сучасному етапі значна частка працівників аграрних підприємств виконує фізичну працю. Аналіз професійно-кваліфікаційної структури зайнятих показує, що найбільшу групу становлять кваліфіковані робітники ручної праці. Більш наочно структуру чисельності працівників можна побачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 -Професійні та кваліфікаційні групи працюючих в ТОВ
«Ерідон»

Найменування посади	Кількість (чол.)	Структура кадрів
Працівники розумової праці (адміністративний персонал і спеціалісти):	16	8
голова господарства	1	-
агроном	1	-
бухгалтер	1	-
завідуючий автогаражем	1	-
інженер-механік	3	-
агрономи	6	-
бригадири	3	-
Працівники кваліфікаційної фізичної праці:	43	21
механізатори	20	-
водії	20	-
енергетики	3	-
Працівники ручної фізичної праці:	40	19
доярки	5	-
свинарки	15	-
забійник худоби	1	-
заправщики	1	-
мірошники	8	-
комірники	3	-
Працівники зайняті нес/г працею: кухарки	20	10
Працівники фізичної праці (різноробочі)	87	42
Всього	206	100

Розрахуємо склад основних груп працівників. Загальна кількість працівників становить 206 осіб, з яких 36 отримують заробітну плату на основі окладу, а решта працюють на відрядній оплаті праці. Розрахуємо частку відрядників. Частка становить 82 відсотки.

Частка управлінського персоналу в загальній кількості працівників становить 7%.

Кількісна характеристика трудових ресурсів підприємства вимірюється насамперед такими показниками, як чисельність працівників або середньооблікова чисельність працівників.

Облікова кількість працівників - це кількість працівників облікового складу на певний день або станом на цей день з урахуванням прийнятих та звільнених працівників протягом цього дня.

Коефіцієнт присутності - це кількість працівників, які продовжують працювати. Середньомісячна кількість штатних працівників розраховується шляхом додавання кількості штатних працівників облікового складу за кожний календарний день місяця, включаючи святкові та вихідні дні, та ділення отриманого результату на кількість календарних днів у місяці. Середньоквартальна (середньорічна) кількість працівників розраховується шляхом додавання середньооблікової кількості працівників за всі місяці кварталу (року) та ділення отриманого результату на три. Крім чисельності працівників, кількісна характеристика трудового потенціалу підприємства та/або його внутрішніх підрозділів може бути виражена через фонди трудових ресурсів (ФРП) у людино-днях або людино-годинах, які можна отримати шляхом множення середньооблікової чисельності працівників (Ч) на середню тривалість робочого часу (днів або годин) (Д):

$$\text{Чп.} = \text{Чс.} * \text{Тр.} \quad (2.1)$$

Як відомо, забезпеченість трудовими ресурсами є динамічним показником, який змінюється під впливом двох основних причин: зміни чисельності трудових ресурсів (запасу робочої сили) та зміни виробничих потреб.

Для оцінки наявності трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві можна використовувати різні критерії, такі як площа сільськогосподарських угідь, площа ріллі, інтенсивні культури та кількість тварин, що традиційно утримуються на одного працівника.

Як видно з таблиці 2.11, середньорічна кількість працівників у компанії зменшилася.

Таблиця 2.11 - Забезпеченість трудовими ресурсами товариства

Показники	Од. виміру	Роки		
		2020	2021	2022
Середньорічна кількість працівників, всього	Чол.	206	219	206
в т.ч. в рослинництві		159	177	184
в тваринництві		47	42	22
Площа сільськогосподарських угідь	га	7023	7064	7007
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	8116	7197	8946
Питома вага в загальній чисельності працівників:	%			
рослинництва		77	81	89
тваринництва		23	19	11
Припадає на одного працівника:				
сільськогосподарських угідь	га	34	32	32
основних виробничих фондів	тис. грн.	39,4	32,7	40,7

На нашу думку, це є наслідком змін в організаційно-економічних умовах діяльності підприємства, зумовлених ринковими перетвореннями, такими як реформування земельних відносин, передача права власності, розпад багатьох великих сільськогосподарських підприємств і звільнення працівників, скорочення виробництва збиткових видів продукції, особливо тваринницької, та різке зниження продуктивності праці в сільському господарстві.

Як наслідок, зменшилася середньорічна вартість основних виробничих фондів і змінилося співвідношення працівників, зайнятих у рослинництві та тваринництві. Так, частка господарств, які займаються рослинництвом, зросла на 15,7%, тоді як частка, які займаються тваринництвом, зменшилася на 47% порівняно з 2020 роком.

Збільшення кількості працівників призвело до зменшення корисної земельної площі: У 2022 році цей показник становив 32 га, що на два гектари менше, ніж у 2020 році. Сільськогосподарські підприємства відмовилися від виробництва трудомістких галузей (наприклад, овочів, картоплі, тваринництва), перейшовши переважно до вирощування високомеханізованих зернових культур.

Якісні характеристики людських ресурсів підприємства залежать від професійних та якісних здібностей його працівників до досягнення цілей підприємства та обсягу їхньої роботи.

Наразі не існує єдиного розуміння якісних елементів якості робочої сили та трудового потенціалу. Тривалі дискусії з цих питань в економічній літературі окреслили лише деякі з основних параметрів і характеристик, що визначають якість робочої сили:

а) економічні (складність роботи, кваліфікація працівника, галузь, умови праці, досвід роботи);

б) особистісні характеристики (дисциплінованість, кваліфікація, сумлінність, працездатність, креативність);

в) організаційно-технічні (привабливість роботи, забезпеченість обладнанням, рівень виробничо-технічної організації, раціональна організація праці);

г) соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, загальний культурний і моральний розвиток).

Процеси мобільності працівників, такі як наймання та звільнення, мають специфічний вплив на якість працівників. Загальна плинність кадрів спричиняє якісні зміни у складі робочої сили, такі як старіння та омолодження, підвищення або зниження рівня загальної освіти та кваліфікації, а також стаж роботи в господарстві.

Професійно-кваліфікаційна структура робочої сили формується під впливом професійно-кваліфікаційного поділу праці. Професія - це спеціалізована трудова діяльність, яка вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок. Спеціалізація - це діяльність у межах професії, яка має специфічні характеристики і вимагає більш специфічних знань і навичок. Спеціалізація визначає вид трудової діяльності в межах однієї професії. Наприклад, економісти (спеціалізації) можуть поділятися на планувальників, маркетологів, фінансистів, фахівців з праці (спеціалізації) тощо.

Працівники кожної професії або спеціалізації мають різні рівні кваліфікації, тобто ступінь оволодіння певною професією або спеціалізацією, що відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах або категоріях.

Мобільність кадрів характеризується даними, наведеними в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Кількість та рух працівників

Показники	2020		2021		2022		Відхилення, +/-	
	осіб	з них жінки	осіб	з них жінки	осіб	з них жінки	2021/2020	2022/2021
Середньоблікова кількість штатних працівників	207	77	220	84	218	74	+13	-2
Прийнято	73	27	74	34	52	29	+1	-22
Вибуло	92	35	66	28	66	42	-26	-
Приріст чисельності	-19	-8	+8	+6	-14	-13	x	X
Облікова кількість штатних працівників на кінець періоду	201	75	214	81	200	68	+13	-14
Коефіцієнт загального обороту	79,7	x	35,3	x	44,4	x	-44,4	+9,1
Коефіцієнт приймання	63,6	x	33,6	x	30,0	x	-30,0	-3,6
Коефіцієнт звільнення	54,1	x	23,9	x	30,1	x	-30,2	+6,2
Коефіцієнт відновлення кадрів	79,3	x	112,1	x	78,8	X	+32,8	-33,3

Аналіз показує, що кількість працівників, які вибули у 2020 році, значно перевищила кількість працівників, прийнятих на роботу протягом звітного року.

Зміни в кількості працівників характеризуються коефіцієнтом обороту робочої сили.

Коефіцієнт плинності кадрів мав тенденцію до зниження в період з 2020 по 2022 рік.

Також останнім часом спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта плинності кадрів, що є негативним явищем. Коефіцієнт плинності робочої сили є досить високим - 30%, що свідчить про те, що працівники мігрують між господарствами.

Згідно з нашим аналізом, кількість постійних працівників у становила 200 осіб у 2022 році порівняно з 214 у 2021 році. Порівняно з 2021 роком, кількість зареєстрованих постійних працівників, особливо жінок, різко зменшилася у 2022 році (-13).

Таким чином, основна роль економіки повинна належати створенню та розвитку висококваліфікованих людських ресурсів. Однак цей процес ускладнюється інтенсифікацією міграційних процесів. Необхідно забезпечити престижність праці в аграрному секторі, гарантувати достатній рівень доходів для всіх учасників виробництва, скоординувати процес обміну та мобільності кадрів, оптимізувати віковий, статевий, освітній та кваліфікаційний склад колективів.

Ефективне використання трудових ресурсів означає оптимальну зайнятість працівників на науково обґрунтованій основі. Річний робочий час працівників складається з трьох компонентів: потенційний робочий час, регулярні відпустки та святкові дні/відпустки. На перший компонент припадає основна частина трудової діяльності. Весь спектр робіт виконується лише відповідно до кількості наявної робочої сили. Ефективність використання робочої сили впливає на всі якісні показники діяльності компанії, такі як витрати і прибуток. Тому, оцінюючи бізнес-партнерів, узагальнені показники продуктивності праці слід аналізувати разом з показниками основних фондів та матеріальних ресурсів.

При проведенні комплексного аналізу використання людських ресурсів, окрім показників забезпеченості підприємств робочою силою та характеристик мобільності робочої сили, враховуються такі показники

- Соціальний захист членів профспілок
- Використання фонду робочого часу

- Продуктивність праці
- Прибутковість працівника
- Трудомісткість продукції
- Аналіз фонду оплати праці
- Аналіз ефективності використання фонду оплати праці;

В умовах нестабільної економіки фактичні потреби компанії в тій чи іншій категорії людських ресурсів постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Такі зміни не обов'язково означають збільшення або збереження потреби в робочій силі. Впровадження нових технологій, розробка конкурентоспроможної продукції, зниження ринкового попиту на товари та послуги можуть призвести до скорочення чисельності працівників певної категорії або робочої сили в цілому. Тому визначення фактичних потреб у робочій силі та прогнозування змін у цих потребах має бути основою для розвитку управління людськими ресурсами підприємств.

Значний вплив на ефективність використання робочої сили має сезонність виробництва. Розглянемо це явище на основі помісячного розподілу витрат на оплату праці в економіці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Календарний запас праці і сезонність використання персоналу

місяці	Відпрацьовано людино-днів			% до річних затрат			Коефіцієнт сезонності використання працівників		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Січень	2755	2589	2078	4,63	4,68	3,55	0,56	0,56	0,43
Лютий	3987	3734	3454	6,53	6,75	5,90	0,78	0,81	0,71
Березень	4761	4525	4748	8,14	8,18	8,11	0,98	0,89	0,97
Квітень	5201	4735	4976	8,74	8,56	8,50	1,09	1,10	1,15
Травень	5308	4868	5280	8,92	8,80	9,02	1,13	1,16	1,17
Червень	5904	5333	5813	9,92	9,64	9,93	1,18	1,20	1,23
Липень	5910	5410	5919	9,93	9,78	10,11	1,23	1,20	1,24
Серпень	6314	5924	6651	10,61	10,71	11,36	1,25	1,28	1,13
Вересень	6386	5996	6879	10,73	10,84	11,75	1,15	1,23	1,25

Продовження таблиці 2.13

місяці	Відпрацьовано людино-днів			% до річних затрат			Коефіцієнт сезонності використання працівників		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Жовтень	6231	5781	6223	10,47	10,45	10,63	1,14	1,18	1,20
Листопад	6297	5919	6762	10,58	10,7	11,55	0,9	1,04	1,05
Грудень	2886	2650	2418	4,85	4,79	4,13	0,58	0,57	0,50
Всього	59514	55321	58547	100	100	100	X	X	X

Як показують дані, найбільша кількість робочих днів припадає на період з квітня по вересень. На ці місяці припадає найбільша частина загальної кількості робочих днів протягом року. Тому коефіцієнт сезонності для персоналу в цей період становить 1,02-1,4.

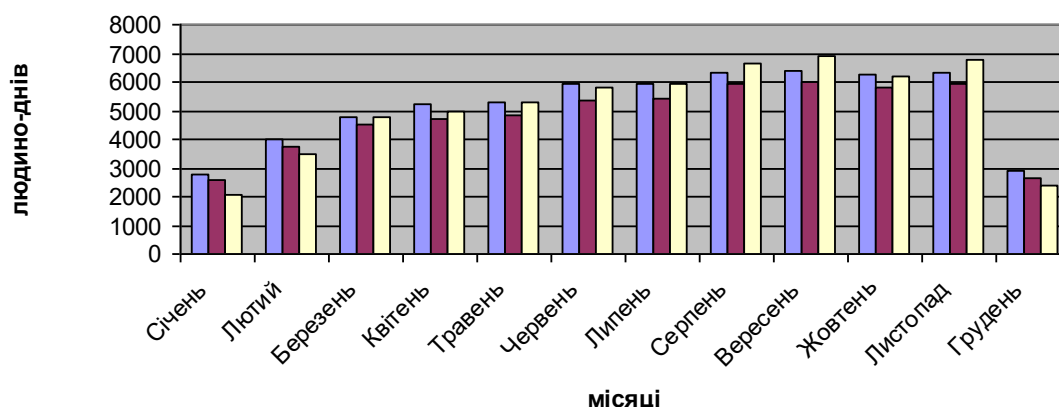


Рис. 2.1. Календарний графік робіт у рослинництві (2020-2022)

Таким чином, сезонність є більш вираженою в літні та осінні місяці, що призводить до значних втрат робочого часу протягом року, що відображається на річній продуктивності праці.

Внаслідок неможливості для частини працівників використовувати свою робочу силу протягом декількох місяців, вони перетворюються з виробників на споживачів матеріальних благ.

Кількісні характеристики робочої сили доповнюються показниками продуктивності праці, найважливішим з яких є продуктивність праці.

У загальному розумінні продуктивність праці є показником ефективності (результативності) праці і розраховується як частка від ділення кількості продукції (робіт, послуг) на кількість праці, витраченої на її виробництво, тобто кількість продукції, виробленої на одного працівника за одиницю часу або в середньому за рік. Продуктивність праці розраховується двома способами: прямим і непрямим.

При аналізі продуктивності праці порівнюють продуктивність праці на одного працівника з темпами зростання продуктивності праці на одного працівника. При цьому перший показник повинен перевищувати другий, оскільки продуктивність праці має демонструвати позитивну динаміку.

У період з 2020 по 2022 рік загальний обсяг роботи мав тенденцію до подальшого падіння, до 1772 людино-годин, 1574 людино-годин і 1758 людино-годин на рік відповідно.

Таблиця 2.14 - Виробництво продукції у господарстві, тис. грн.

	2020	2021	2022
Валова продукція - всього	10797	10969	14003
в т.ч.			
- продукція рослинництва	10312	10679	13572
- продукція тваринництва	485	290	431
Відпрацьовано, людино-годин	366885	343306	351677
Вироблено продукції:			
- на 1 особу, грн	49500	50316	67975
- на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1,54	1,55	1,99
Відпрацьовано в середньому 1 працівником, людино-годин	1772	1574	1758
Відпрацьовано в середньому 1 працівником, людино-днів	222	197	220

Продуктивність праці прямо пропорційна обсягу виробництва та обернено пропорційна витратам на оплату праці.

З цієї таблиці можна зробити висновок, що рівень операційної ефективності необхідно підвищувати.

Продуктивність, відданість та старанність працівників значною мірою залежать від рівня винагороди, яку вони отримують за свою роботу. Дані показують, що середньомісячна заробітна плата зросла на 17% у період з 2020 по 2022 рік.

Як роботодавці, так і уряд повинні зацікавлено ставитися до питання адекватної заробітної плати як до однієї з ключових умов стабільності персоналу. Стабільність зайнятості в сільському господарстві вимагає комплексного вирішення проблем підвищення доходів працівників сільського господарства, покращення їхнього рівня життя, розвитку соціальної сфери та задоволення соціальних потреб сільського населення. Все це в кінцевому підсумку сприятиме стабільності та продуктивності сільськогосподарських підприємств.

Про рівень використання трудових ресурсів як складової ресурсного потенціалу певною мірою свідчать показники ефективності сільськогосподарського виробництва та оплати праці працівників підприємств.

Таблиця 2.15 -Показники ефективності виробництва і оплати праці в господарстві

	роки		
	2020	2021	2022
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	206	218	206
Фонд оплати праці усіх працівників тис. грн	2873	2741	3372
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1162	1048	1364
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	10797	10969	14003
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	206	218	206
Фонд оплати праці усіх працівників тис. грн	2873	2741	3372
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1162	1048	1364
Виробництво продукції на 1 грн. заробітної плати	3.76	4.00	4.15
Виробництво продукції на 1 працівника, тис. грн	49.5	50.3	67.9

З таблиці можна зробити висновок, що рівень економічної ефективності потребує підвищення, оскільки виробництво продукції на 1 грн. заробітної плати має тенденцію до зростання, але повільнішими темпами, ніж у попередньому періоді.

Продуктивність, лояльність та старанність працівників значною мірою залежать від рівня винагороди, яку вони отримують за свою працю. Згідно з наведеними вище даними, середньомісячна заробітна плата в компаніях зросла на 17% у період з 2020 по 2022 рік.

Як роботодавці, так і держава повинні звернути увагу на питання адекватного рівня оплати праці як на одну з головних умов формування якісних трудових ресурсів.

Відтворення людських ресурсів у сільській місцевості потребує комплексного вирішення проблем збільшення доходів працівників сільського господарства, підвищення їх життєвого рівня, розвитку соціальної сфери та задоволення соціальних потреб сільського населення. Все це в кінцевому підсумку сприяє ефективному використанню трудових ресурсів та підвищенню ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами.

Крім того, заміна людської праці механізованою сприяє збільшенню обсягів виробництва, що не тільки підвищує продуктивність праці, а й збільшує прибутковість підприємств.

Формування та використання кадрового потенціалу підприємства залежить від сукупного впливу його складових, зокрема освітнього, фізичного, психологічного та соціального потенціалу працівників.

Комплексний аналіз використання кадрового потенціалу підприємства включає аналіз складу, структури та руху кадрів за різними класифікаційними ознаками, визначення їх впливу на результати господарської діяльності, аналіз конкурентоспроможності працівників, аналіз формування кадрового потенціалу, аналіз ефективності

використання персоналу підприємства, аналіз корпоративної культури та оптимізацію витрат на оплату праці. У тому числі.

Найбільш поширеним методом дослідження впливу окремого фактора або групи факторів на кадровий потенціал підприємства є використання експертних методів. Однак слід зазначити, що єдиної методики оцінювання працівників не існує. На основі використання експертних оцінок, анкетування, тестування, зворотного зв'язку, інтерв'ю тощо розробляються принципово різні методики оцінки персоналу для кожного окремого випадку.

Одним з методів оцінки розвитку персоналу є порівняння результатів діяльності компанії з еталоном.

При цьому можуть використовуватися різні методи діагностики. Наприклад, одним з методів є оцінка конкурентоспроможності знань, навичок і компетенцій персоналу шляхом порівняння їх з професійно-кваліфікаційними стандартами, розробленими на основі Єдиної тарифної сітки і Кваліфікаційного довідника, які є основними нормативними документами, що встановлюють кваліфікаційні вимоги до управлінських і професійних посад.

Для оцінки розвитку особистих якостей працівника може бути використаний метод самооцінки працівника компанії. Для цього розробляється спеціальний "профіль особистості", який заповнюється кожним співробітником компанії.

Але найпростішою і найпоширенішою системою є система атестації персоналу. Оцінка персоналу - це процес, за допомогою якого безпосередній керівник працівника оцінює ефективність його роботи. Оцінка складається з декількох етапів: призначення дати оцінки, підготовка працівника і керівника, проведення оціночної співбесіди і заповнення анкети.

3. Заходи підвищення ефективності використання кадрової політики ТОВ «Ерідон»

3.1. Проблеми реалізації кадрової політики підприємства

Накопичення результатів діяльності та досвіду роботи з людськими ресурсами багатьох компаній показує, що формування виробничих колективів та забезпечення високої якості кадрової політики є дуже важливими факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності компаній. При аналізі кадрового потенціалу основна увага приділялася ключовим елементам потенціалу компанії в антикризовому управлінні, які мають найбільше відношення до проблем у сфері управління людськими ресурсами. З метою виявлення проблем у сфері управління персоналом проведено анкетування серед адміністративно-управлінського персоналу, а також серед основного та допоміжного персоналу. Із всіх опитаних респондентів, з яких 7% - керівники середньої ланки, фахівці та службовці і 93% - виробничий персонал. Основними методами збору первинної інформації були анкетування та напівструктуровані інтерв'ю.

Розподіл опитаних працівників за віком і статтю становить 12% жінок і 88% чоловіків, причому найбільше працівників (51) у віці від 40 до 49 років. На думку респондентів, основними проблемами в компанії є склад персоналу з різним рівнем освіти та система відбору персоналу. У такому випадку значно зростає потреба у фахівцях з вищою освітою, новими знаннями та глибокою спеціалізацією. Так, аналіз даних про персонал показує, що майже половина респондентів мають середню професійну освіту (64%), а 36% - вищу освіту. Аналіз складу персоналу за стажем показує, що переважають працівники зі стажем роботи понад 20 років (57,7%). Тут також спостерігається плинність кадрів, і більшість персоналу працює від трьох до п'яти років. Працівники з великим стажем рідко залишають товариство. Однак, навіть коли вони це роблять, вони є

висококваліфікованими фахівцями, яких потребує товариство. Більше половини респондентів мають технічну освіту (93%), а 7% - економічну або юридичну.

Далі було проаналізовано задоволеність респондентів системою оплати праці та мотивації. З представлених даних видно, що багато працівників незадоволені відсутністю мотиваційних планів та можливостей кар'єрного зростання. Працівники також хочуть брати участь в інтересах організації та бути більш соціально захищеними, отримуючи додаткові соціальні гарантії від свого роботодавця. Результати опитування показали, що існують відмінності в оцінці ситуації на підприємстві різними групами працівників.

Так, керівники в цілому більш байдужі до оптимізації кадрової політики, ніж рядові працівники, але готові взяти на себе активну роль у разі необхідності (6%). Серед тих, хто готовий активно підтримувати організаційну реструктуризацію, переважають керівники та фахівці (1%). Водночас, працівники більш оптимістично налаштовані щодо інновацій (82%). Таким чином, через відсутність з боку керівництва моральної підтримки зацікавленості в оптимізації кадрової політики підприємства у співробітників проявляється байдуже ставлення до її оптимізації. Проте вагома частка співробітників організації позитивно ставиться до нововведень, прагне брати участь у реалізації.

Щоб зрозуміти, чому працівники виявляють той чи інший ступінь активності і як можна підвищити їхню віддачу, досліджуємо першорядні стимули персоналу до праці. Провідними стимулами до праці у керівників та фахівців є сприятлива організація праці (76%), а також стабільність сприятливого ставлення до колективу (69%) та можливість у навчанні та підвищенні кваліфікації. У високій заробітній платі також зацікавлена велика кількість респондентів (49%). 55% співробітників хотіли б бути мотивовані соціальними виплатами, преміями та пільгами.

Ця особливість сигналізує про відсутність у персоналу різноманітності у стимулах до праці, що у майбутньому може викликати появу для підприємства низки проблем. По-перше, це ускладнює управління персоналом, оскільки діапазон стимулюючих впливів малий і складно регульований. По-друге, керівництво підприємства у період кризи на аграрному ринку не може забезпечити працівникам підвищення рівня заробітної плати.

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми в галузі управління персоналом на підприємстві:

- укомплектованість підприємства професійними кадрами не задовільна;
- адаптація нових працівників та атестація персоналу не проводяться;
- працівники підприємства не задоволені системою оплати праці, що склалася;
- стимули до більш результативної праці через залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки.

3.2 Рекомендації щодо створення системи розвитку персоналу

Після того, як кандидати відібрані, кадрова політика переходить до розвитку персоналу. Керівники відділу збуту та допоміжний персонал мають справу з вузькоспеціалізованими технологіями, і під час адаптаційного періоду їм необхідно набути широких знань про продукт, щоб мати змогу повністю опанувати всі можливості продукту та легко презентувати їх клієнтам.

У цьому випадку організація повинна розробити план адаптації, який чітко регламентує діяльність з першого дня роботи до моменту початку самостійної роботи працівника. У товаристві прийнято поступово інтегрувати нових працівників у робочий процес протягом перших кількох днів, але в нашій організації працівники повинні бути

максимально залучені в роботу з першого дня і не завантажені більше, ніж інші працівники. Наприклад, до першого робочого дня нові співробітники повинні підготувати пакет завдань, який включає наступні пункти:

- пройти процедуру реєстрації у відділі;
- ознайомитися з принципами, політикою існування товариства, посадовою інструкцією. Вивчення цього матеріалу слід розділити на перші кілька днів, щоб працівник міг засвоїти цю інформацію і свідомо підписати цей документ на знак прийняття цих основ.

Підготовка матеріалів для такого заходу є досить трудомісткою і тривалою, але вона добре допомагає побудувати HR-бренд і економить час, емоції та гроші в довгостроковій перспективі.

Для працівників відділу збуту продукції вищезазначених заходів у період адаптації недостатньо. Тому рекомендовано розробити чіткі методичні матеріали про технологію, з якою вони мають справу. Ці матеріали можуть бути створені у вигляді відеоуроків або електронного навчання, щоб співробітники могли навчатися онлайн у зручний для них час і самостійно впливати на процес адаптації.

Таблиця 3.1

Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та затвердження в установленому підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень	Відділ кадрів, керівник підприємства
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів

Комп'ютеризація також створює новий тренд гейміфікації (використання навчальних ігор). Залучаючи до цього завдання розробників ігор. Залучаючи до цього завдання розробників ігор, в ігровому форматі можна створювати бізнес-симуляції, безпосередньо пов'язані з продажем товарів і послуг.

Після завершення теоретичного навчання працівникам необхідно застосувати свої навички на практиці, тому рекомендується впровадити метод адаптивного робочого тінейзингу (job shadowing). Суть цього методу полягає в тому, що новий працівник "тінізує" досвідченого працівника під час виконання ним своїх обов'язків. Цей метод дозволяє новому працівнику обговорити робочі питання з працівником, якого він "тінить", та іншими членами команди.

Товариство може виконати затінення на наступних етапах:

1) підготовчий етап. На цьому етапі визначаються цілі навчання та бажані результати, а також обирається робоча ситуація як джерело досвіду для нового співробітника;

2) впровадження методу. На цьому етапі новий працівник безпосередньо спостерігає за діяльністю досвідченого працівника в реальній робочій ситуації;

3) рефлексія. Після застосування методу учасники обговорюють результати.

Крім того, маємо надати можливість працівникам будь-якого відділу подати заявку на навчання, оскільки технологічний розвиток тією чи іншою мірою зачіпає всі сфери діяльності. Заявки можна приймати в усній формі від безпосереднього керівника з обґрунтуванням необхідності навчання та бажаної форми навчання.

Можна також організувати внутрішнє навчання. Для цього потрібно вибрати по одному співробітнику з кожного відділу, який використовує сучасні знання та технології. Ці люди відповідають за

правильну передачу нової інформації своїм колегам. Іншими словами, ми пропонуємо відправити на навчання двох відповідальних осіб, а не весь персонал. Такий підхід допомагає заощадити на транспортних витратах. Однак у цьому випадку ці співробітники повинні бути навчені педагогічним навичкам, щоб забезпечити передачу інформації в повному обсязі і в правильному форматі. Окрім навичок навчання, ці працівники повинні мати:

- високий рівень професіоналізму;
- відданість компанії;
- високі комунікативні навички.

Ця діяльність може здійснюватися керівниками відповідних відділів і зміцнює їхній авторитет перед іншими працівниками та здатність впливати на своїх підлеглих.

Внутрішнє навчання може відбуватися шляхом проведення очних презентацій з подальшим навчанням на місці для двох співробітників або за допомогою електронного навчання (e-learning).

Повертаючись до теми електронного навчання, рекомендується впровадити Moodle, безкоштовну систему електронного навчання, оскільки було виявлено дві ситуації, коли ця технологія доступна в організації. Це відкрита веб-програма, яка може бути використана для створення спеціальної платформи для розвитку співробітників. Основними перевагами курсу є безкоштовне розповсюдження та гнучка конфігурація.

Основними елементами цієї системи є навчальні курси.

- передача знань (через текстові документи, презентації, відео, кейси тощо);
- перевірка знань (тести, опитувальники, практичні завдання, кейси для вирішення);
- взаємодія учасників курсу (дискусії, співпраця, чат).

Основними особливостями Moodle є можливість користуватися системою з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету (для пошуку необхідної інформації або виконання завдань).

Тепер давайте розрахуємо приблизні витрати на вищезгадане внутрішнє навчання і порівняємо їх з витратами на зовнішнє навчання в центрах розвитку.

Крім того, цей метод легше реалізувати, оскільки зовнішнє навчання відбувається в середньому раз на півроку, а це означає, що відібрані співробітники мають час для відвідування навчальних курсів, і в цей час організація може запропонувати систему електронного навчання.

Ще однією перевагою такого підходу є те, що на час навчання всі працівники, які раніше працювали з цією технологією, мають залишити своє робоче місце, тоді як у випадку внутрішнього навчання лише двоє працівників мають залишити своє робоче місце.

Ці пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики повністю узгоджуються з моделлю управління, що діє у ТОВ "Ерідон", і не потребують запровадження нової моделі. Крім того, ці пропозиції не порушують законів і нормативних актів і не порушують нормальну етичну атмосферу в товаристві.

3.3. Заходи оптимізації кадрової політики підприємства

Накопичений досвід діяльності багатьох підприємств та їх роботи в галузі управління персоналом показує, що забезпечення високої якості організації виробничих колективів і кадрової політики є дуже важливими факторами ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз структури персоналу, проведений у попередньому розділі, дозволив виявити основні проблеми у сфері управління людськими ресурсами у ТОВ "Ерідон":

- незадовільно розставлені професійні кадри через неефективну "ознайомчу" систему залучення кандидатів на вакантні робочі місця;
- адаптація нових працівників та оцінка персоналу відбувається здебільшого за старими методиками;
- працівники підприємств не задоволені існуючою системою оплати праці. Стимули до більш продуктивної праці та можливості для самореалізації у вигляді залучення працівників до організаційних зв'язків у місті оцінюються не дуже високо.

Це дозволяє нам визначити основні сфери, в яких кадрова політика потребує вдосконалення, як показано на рисунку 3.1.

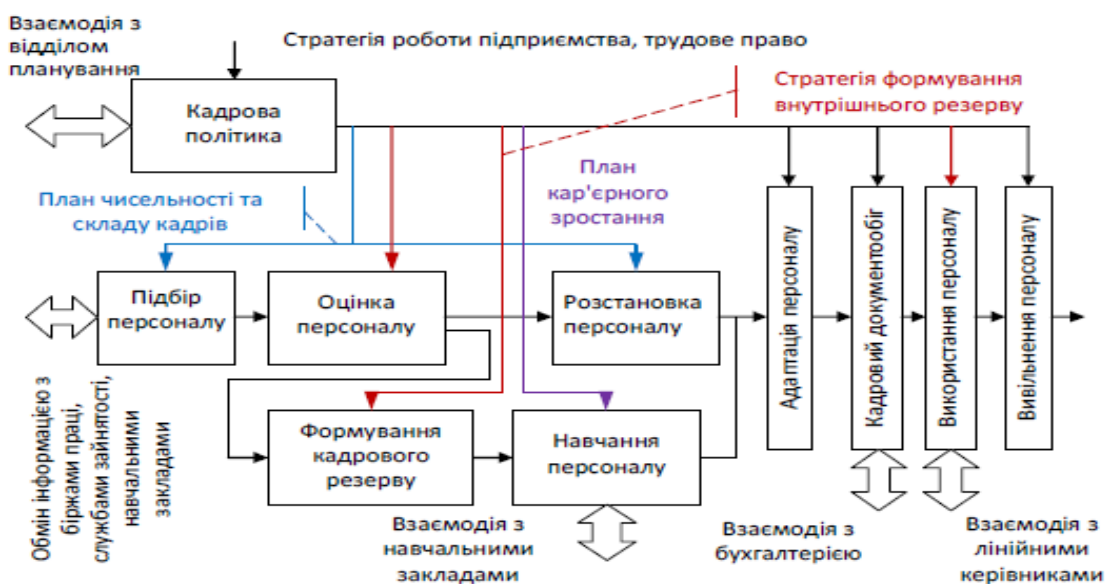


Рис. 3.1. Модель кадрової політики аграрного підприємства

Запропоновані напрямки вдосконалення кадрової політики підвищать ефективність управління персоналом і в кінцевому підсумку матимуть позитивний вплив на ефективність роботи персоналу та компанії в цілому.

Варто зазначити, що згідно з попереднім аналізом, HR-відділи компаній не дуже активно займаються пошуком нового персоналу. Більшість шукачів роботи - це працівники офісного та адміністративного персоналу, яких рекомендує компанія, або особи, які самі шукають

роботу. Такі джерела, як професійно-технічні навчальні заклади, становлять лише 3,4%, а частка молоді загалом зменшується.

Зменшується і кількість працевлаштованих осіб. Тому одним з основних напрямків діяльності кадрових служб має стати маркетинг людських ресурсів, особливо випускників професійно-технічних навчальних закладів. Слід видати внутрішній інформаційний бюлетень або розмістити його на сайті компанії.

Зовнішні канали. Пошук резюме на сайтах з працевлаштування. Слід активно шукати резюме, розміщені на сайтах з працевлаштування.

Розміщення на веб-сайтах з працевлаштування. Необхідно розміщувати якомога більше оголошень про вакансії на різних веб-сайтах, щоб генерувати потік кандидатів.

Публікація оголошень про вакансії в ЗМІ. Якщо є бюджет, публікація оголошень про вакансії в газетах може значно прискорити пошук кандидатів.

Розміщувати оголошення про вакансії на форумах і сайтах, що спеціалізуються на певних професіях або галузях.

Форуми та веб-сайти. Існує багато спеціалізованих ресурсів, присвячених аграрній галузі.

Розміщення оголошень про вакансії на веб-сайтах компаній. Рекомендується розміщувати оголошення про вакансії на веб-сайтах компаній.

Відвідувати ярмарки та конференції. Відвідувати ярмарки та конференції і шукати оголошення про роботу.

Робота з рекрутинговими агенціями. Рекрутингові агенції варто використовувати при пошуку адміністративного персоналу.

Взаємодія з університетами та іншими організаціями, які забезпечують або беруть участь у професійному розвитку відповідних працівників. Співпраця з навчальними закладами у сфері працевлаштування може допомогти залучити молодих спеціалістів.

Запропонований механізм відбору включає наступні кроки:

1. Визначення обов'язків та відповідальності на кожній посаді, пояснення необхідних результатів та критеріїв оцінки продуктивності та ефективності роботи.
2. Перегляд планів кар'єрного розвитку існуючих працівників.
3. Підготовка "професійного портрету" для вакантних посад.
4. Визначення шляхів залучення кандидатів.
5. Відбір кандидатів: попередні співбесіди.
6. Заповнення анкет та автобіографічних анкет;
7. Співбесіди при прийомі на роботу;
8. Перевірка рекомендацій та досягнень;
9. Підготовка трудового договору
10. Підписання трудового договору та виконання всіх формальностей, пов'язаних з працевлаштуванням.

Найслабшою ланкою запропонованої процедури відбору персоналу є складання "професійного портрету". Реалізуючи кадрову політику для досягнення кінцевої мети - ефективної роботи всіх підрозділів компанії та виконання поставлених завдань, відділ кадрів повинен спиратися на основні вимоги до кожної конкретної посади, складені спільно з керівником відповідного структурного підрозділу. Після того, як основні вимоги до кандидатів відомі, перед початком пошуку необхідно скласти конкретний "профіль роботи" потенційного працівника.

Під час фінального обговорення, в якому беруть участь усі члени відбіркової комісії, оцінюються бали кандидатів за кожним професійним аспектом. Якщо керівник відділу, з якого був відібраний кандидат, дає негативну оцінку професійної кваліфікації кандидата, наприклад, недостатній рівень професійної підготовки, ця оцінка не оскаржується. В іншому випадку відбувається дискусія. Оцінка обґрунтовується. Також дається загальна характеристика кожного кандидата. Потім бали кожного кандидата підсумовуються для отримання загальної оцінки. Після

остаточного обговорення кандидатів, відбіркова комісія приймає загальне рішення про вибір найбільш підходящого кандидата. У разі розбіжності думок, остаточне рішення приймається більшістю голосів. Може бути прийнято рішення шукати більше кандидатів, а деякі з них можуть бути залишені для подальшого відбору.

У разі позитивного рішення відібраному кандидату надається перелік документів, необхідних для працевлаштування, та узгоджується дата узгодження проекту трудового договору.

Запровадження такого механізму відбору кандидатів сприяє підвищенню професіоналізму працівників, підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів.

Одним з індикаторів того, чи працює в компанії адаптивна система управління персоналом, є показник плинності кадрів. Адаптивні системи мають прямий вплив на частку працівників, які звільняються протягом першого року роботи.

Якщо коефіцієнт плинності кадрів є вищим за коефіцієнт природного обороту, необхідно вжити заходів для зменшення цього показника. Одним із таких заходів є вдосконалення програми найму нових працівників.

Впровадження рекомендованої програми введення в посаду для працівників призведе до більш ефективного процесу набору персоналу та скоротить час, необхідний для звикання працівників до компанії. Ефективна система адаптації може зменшити плинність кадрів на 10% на рік. Враховуючи, що плинність кадрів перевищує природний рівень, впровадження цього заходу може знизити цей показник.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу компанії та її окремих складових показала, що найменш важливим стимулом працівники вважають розмір винагороди, яку вони отримують. Звідси можна дійти невтішного висновку, що з найважливіших завдань, що

стоять перед компаніями, є розробка й використання найефективніших систем оплати праці.

Індивідуальні оцінки керівників структурних підрозділів, спеціалістів та службовців визначаються атестаційною комісією на початку року.

Для того, щоб обґрунтувати доцільність запропонованої системи оплати праці та стимулювання, необхідно порівняти посадові оклади окремих працівників, сформовані за існуючою та запропонованою системами.

Для покращення психологічного клімату в колективі необхідно залучити психолога, який спеціалізується на вирішенні міжособистісних групових конфліктів. Одним із способів покращення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів.

Соціально-психологічний тренінг - це вид групової психологічної роботи, спрямований на розвиток навичок ефективної комунікації та психологічної компетентності у спілкуванні між учасниками. Запропонований вид тренінгу має виконувати такі функції

1) дидактичну: йдеться про формування знань, умінь і навичок міжособистісного спілкування;

2) виховна функція: спрямована на розвиток в учасників ініціативності, почуття групової згуртованості та почуття відповідальності за внесок у вирішення групових проблем.

У соціально-психологічному навчанні використовуються різні психологічні методи:

- дискусія;
- аналіз конкретних ситуацій;
- розігрування ситуації;
- проективне малювання;
- психогімнастика.

Запропонований тренінг матиме насамперед соціальний вплив:

- підвищення задоволеності роботою;
- збільшення кар'єрних можливостей;
- покращення стосунків з керівниками та членами колективу.

Таким чином, впровадження рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить зменшити плинність кадрів, збільшити частку працівників, задоволених своєю роботою, та покращити соціально-психологічний клімат у колективах. Це також зменшить витрати на підбір та адаптацію нових працівників і збільшить чистий прибуток компанії.

Передбачається, що впровадження запропонованої системи найму та відбору кандидатів, розробка програм адаптації та коригування заробітної плати працівників відповідно до трудового внеску забезпечить необхідний рівень кваліфікації працівників, покращить використання робочого часу, підвищить задоволеність працею і, в кінцевому рахунку, гарантуватиме досягнення нормативної продуктивності.

Заходи з оптимізації психологічного клімату в колективі також покращують психологічний клімат у колективі та позитивно впливають на такі виробничі показники, як якість, надійність, своєчасність та дотримання технічного циклу.

ВИСНОВКИ

Основні положення управління кадровою політикою полягають у наступному.

Головною метою є забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах ринкової економіки.

Передумовою вирішення управлінських завдань є наявність кваліфікованого персоналу, готового до засвоєння нових знань.

У цьому контексті зростає роль управління людськими ресурсами як особливого виду діяльності.

Учасниками процесу управління людськими ресурсами є керівництво компанії, керівники структурних підрозділів, кадрові служби, юридичні служби, фінансові управління (відділи) та навчальні підрозділи.

Суб'єктами процесу управління людськими ресурсами є керівництво компанії, керівники структурних підрозділів, кадрові служби, юридичні служби, фінансові управління (відділи) та відділи навчання персоналу.

Створення такої системи управління людськими ресурсами вимагає від кожного учасника процесу управління виконання певної функції.

Координація роботи всіх учасників підприємства в рамках політики управління людськими ресурсами відповідає меті успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Складність завдань, що вирішуються учасниками процесу управління, вимагає їх оптимізації.

Тому, підвищення ефективності управління людськими ресурсами вимагає крім відділу по роботі з кадрами, ще і обов'язково повинні бути залучені керівники структурних підрозділів;

чіткого розподілу завдань між усіма учасниками управління людськими ресурсами та координації їхніх дій;

створення відповідної нормативно-методичної бази, що регламентує діяльність кожного учасника процесу управління;

визначення пріоритетності завдань управління персоналом.

Для покращення кадрової політики вживаються різні заходи.

Вони включають посилення організаційних підходів до набору персоналу, довгострокове планування кадрової політики та прогнозування потреб у кадрах у необхідній кількості та якості.

Посилення організаційних підходів до підбору персоналу має на меті вдосконалення процедур просування по службі шляхом надання інформації про вакансії та кандидатів, посилення відповідальності номінантів та моніторингу процедури номінації (процес від співбесіди з кандидатами до призначення). Все це допомагає вивести управління людськими ресурсами на новий рівень.

Довгострокове планування кадрової політики компанії є важливим фактором стабілізації та вдосконалення управління компанією. При плануванні чисельності працівників необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, оскільки вони дозволять компанії бути в курсі вакансій і можливості найму необхідних їй фахівців.

Аналізуючи та прогнозуючи попит і пропозицію, компанія може визначити кількість необхідних їй фахівців. Тому кадрова політика, спрямована на задоволення потреб компаній, які потребують певної кількості персоналу протягом певного періоду часу, повинна включати в себе підбір кваліфікованого персоналу, підготовку та перепідготовку персоналу, а також систему оплати праці. Дуже важливим елементом є відносини між керівництвом і персоналом.

Кадрова політика повинна сприяти розвитку потенціалу компанії та реагувати на зовнішні зміни.

Тому в процесі управління людськими ресурсами керівництво повинно враховувати наступні аспекти при прийнятті рішень щодо кадрової політики:

1) цілі, яких необхідно досягти: стратегія, розвиток, стабільність тощо

2) ставлення організації до своїх працівників: людські ресурси, ресурси, капітал

3) якість відносин: довгострокові, короткострокові.

4) готовність будувати "команди однодумців" та інвестувати в основні ресурси організаційного розвитку.

Дотримання цих принципів допоможе визначити найбільш відповідну філософію управління персоналом для розвитку бізнесу в даний період організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Перспективи фермерських господарств // Економіка АПК. – 2007. - №3. - С 34-39.
2. Арсаева Е. Типы кадровой стратегии организации // за матеріалами сайту www.management.com.ua с. 1-4
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 468 с.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
5. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – №3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf
6. Доманчук Д. П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Аграрні соціально-трудові відносини - 7-е вид., доп. і перероб. - Кам'янець-Подільський: Видавництво Абетка Світ, 2009. - 320 с
7. Заяць Т. А. Соціально-демографічний і трудовий потенціал України: особливості формування, проблеми та перспективи / Т. А. Заєць // Продуктивні сили України : науково-теоретичний економічний журнал РВПС України НАН України. – 2006. – № 1(001). – С. 51–61.
8. Коваленко Н.Я. Економіка сільського господарства. К.: КНЕУ. 2003. – 386 с.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – навч. посіб. К.: Кондор, 2005. - с.42.
10. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О. В. Курінний. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/147/knp147_133-137.pdf

- 11.Липчук В.В. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських підприємствах / В.В. Липчук // Економіка АПК. – 2008. – № 7. – С. 131-136.
- 12.Литвинова О.М. Техніко-технологічна оснащеність сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможність продукції / О. М. Литвинова, М. Ф. Даниленко // Економіка АПК. – 2009. – № 10. – С. 39-41.
- 13.Митрофанов А. А. Економічна безпека комерційних підприємств та ділова розвідка [*Електронний ресурс*] / А. А. Митрофанов. — Режим доступу: <http://www.rscip.ru/base>.
- 14.Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. — Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
- 15.Оболенцева Л.В. Кадровий потенціал як складова розвитку підприємства // // International Scientific Journal // № 9, 2022 –С. 146-149.
- 16.Павлова В.А., Гармідер Л.Д. Моделювання розвитку кадрового потенціалу підприємства // Академічний огляд. 2022. № 1 (42).– С. 118-123.
- 17.Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами/ О. В. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 141–148.
- 18.Саблук П.Т. АПК України: стан, тенденції та перспективи розвитку. К. КНЕУ. 2006. – 342 с.
- 19.Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.
- 20.Храмов В. О. «Основи управління персоналом» / В. О. Храмов: - Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
- 21.Царенко А.П. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК. К, 2002. – 564 с.

- 22.Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу [*Електронний ресурс*] / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу : www.personal.in.ua.
- 23.Шишова Ю. Оценка работников предприятия // за матеріалами сайту www.management.com.ua с. 1-4
- 24.Шпичак О.М. Ціни, витрати, прибутки, агровиробництво та інфраструктура продовольчих ринків України. К.: Наукова думка. 2007. – 260с.
- 25.Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Підручник. - К: МАУП, 2004. - 280 с