

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Михайло ОЛІЙНИК

**Науковий керівник,
ст. викл**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ОЛІЙНИКУ МИХАЙЛУ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління кадровою політикою аграрного підприємства в умовах динамічного ринку праці»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, ст. викл

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, кадрової політики та менеджменту, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ Агрофірма «Комунар», а також матеріали мережі Інтернет.

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

1. Теоретичні основи управління кадровою політикою аграрного підприємства
2. Дослідження кадрової політики та проблем управління персоналом ТОВ Агрофірма «Комунар»

3. Напрями підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ Агрофірма «Комунар».

Висновки і пропозиції

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

1. Основні завдання кадрової політики підприємства
2. Узагальнюючі показники економічної ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар»
3. Показники ефективності використання трудових ресурсів
4. Система управління кадровою політикою ТОВ Агрофірма «Комунар»
5. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар»
6. Удосконалена система мотивації та утримання персоналу
7. Програма залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю
8. Прогноз зміни показників ефективності кадрової політики після впровадження заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління кадровою політикою аграрного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управління кадровою політикою аграрного підприємства. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Михайло ОЛІЙНИК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та основні елементи кадрової політики підприємства	7
1.2. Особливості управління персоналом аграрних підприємств в умовах динамічного ринку праці	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОФІРМА «КОМУНАР»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Агрофірма «Комунар»	30
2.2. Аналіз кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ Агрофірма «Комунар»	36
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства та проблем її реалізації	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ АГРОФІРМА «КОМУНАР»	51
3.1. Удосконалення системи мотивації та утримання персоналу ТОВ Агрофірма «Комунар»	51
3.2. Впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, посилення конкуренції за трудові ресурси, демографічного скорочення працездатного населення та активізації міграційних процесів особливого значення набуває ефективне управління кадровим потенціалом підприємств. Людські ресурси дедалі більше розглядаються як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів господарювання. Особливо актуальною ця проблема є для аграрного сектору економіки, який функціонує в умовах сезонності виробництва, дефіциту кваліфікованих кадрів, територіальної віддаленості багатьох підприємств від великих центрів зайнятості та зростаючих вимог до професійних компетенцій працівників.

Сучасний динамічний ринок праці формує нові виклики для аграрних підприємств. Поряд із необхідністю забезпечення виробництва трудовими ресурсами зростає потреба у створенні ефективної системи мотивації персоналу, формуванні позитивного іміджу роботодавця, залученні молодих спеціалістів та утриманні кваліфікованих працівників. За таких умов кадрова політика перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління підприємством і значною мірою визначає його можливості щодо досягнення високих виробничо-економічних результатів.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом і кадрової політики підприємств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили Д. Богиня, О. Грішнова, А. Колот, Л. Балабанова, В. Данюк, С. Цимбалюк, І. Петрова, М. Виноградський, Г. Назарова та інші дослідники. Проте постійні зміни на ринку праці, загострення проблем кадрового забезпечення аграрних підприємств та необхідність пошуку нових підходів до мотивації й утримання працівників зумовлюють потребу подальших наукових досліджень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровою політикою аграрного підприємства в умовах динамічного ринку праці.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність, цілі та основні елементи кадрової політики підприємства;
- визначити особливості управління персоналом аграрних підприємств в умовах динамічного ринку праці;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ Агрофірма «Комунар»;
- проаналізувати кадрову політику та ефективність використання трудових ресурсів підприємства;
- здійснити оцінку ефективності кадрової політики та визначити проблеми її реалізації;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації та утримання персоналу підприємства;
- обґрунтувати програму залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління кадровою політикою аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення ефективності управління кадровою політикою аграрного підприємства в умовах динамічного ринку праці.

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень та формування

висновків; монографічний – для вивчення наукових джерел; економічного аналізу та порівняння – для оцінки результатів діяльності підприємства; статистичний і графічний – для узагальнення та наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та утримання персоналу, а також впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар», зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку праці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та основні елементи кадрової політики підприємства

У сучасних умовах господарювання одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління персоналом. Незалежно від галузі діяльності саме трудові ресурси «забезпечують реалізацію виробничих, економічних та управлінських процесів, формують інтелектуальний потенціал організації та визначають можливості її розвитку» [15, с. 27]. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін і динамічності ринку праці особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства та його працівників.

Кадрова політика є складовою загальної системи управління підприємством і виступає основою для прийняття рішень щодо формування, розвитку, мотивації та використання персоналу. Вона визначає стратегічні орієнтири роботи з кадрами та забезпечує створення умов для досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання людського капіталу.

У науковій літературі поняття кадрової політики трактується по-різному залежно від підходів окремих авторів. Одні науковці розглядають кадрову політику як систему принципів і методів роботи з персоналом, інші – як «сукупність управлінських рішень щодо формування та використання трудового потенціалу підприємства» [3, с. 345]. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на тому, що кадрова політика визначає довгострокові напрями роботи з персоналом та забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Для узагальнення існуючих підходів доцільно розглянути найбільш поширені трактування поняття кадрової політики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності кадрової політики підприємства

Авторський підхід	Характеристика
Управлінський	Кадрова політика розглядається як система управлінських рішень щодо формування та використання персоналу
Функціональний	Кадрова політика визначається як сукупність функцій управління персоналом
Стратегічний	Кадрова політика є складовою загальної стратегії розвитку підприємства
Системний	Кадрова політика являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів щодо забезпечення підприємства трудовими ресурсами
Соціально-економічний	Кадрова політика спрямована на узгодження інтересів працівників та роботодавця

Узагальнюючи наведені підходи, кадрову політику підприємства доцільно визначити як «систему принципів, цілей, методів і управлінських рішень щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання персоналу, спрямовану на забезпечення досягнення цілей підприємства» [32, с. 132].

В сучасних умовах кадрова політика вже не обмежується виключно питаннями підбору та обліку персоналу. Вона охоплює широкий спектр управлінських завдань, пов'язаних із плануванням потреби в кадрах, професійним розвитком працівників, формуванням системи мотивації, оцінюванням результатів праці та створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, кадрова політика виступає важливим інструментом управління підприємством та забезпечує формування кадрового потенціалу, необхідного для ефективного функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ефективність кадрової політики значною мірою залежить від чіткості визначення її цілей, завдань та принципів реалізації. Саме вони формують основу управлінських рішень у сфері роботи з персоналом та визначають напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. В умовах сучасного ринку праці кадрова політика повинна бути «орієнтована не лише на забезпечення підприємства

необхідною кількістю працівників, а й на формування висококваліфікованого, мотивованого та конкурентоспроможного трудового колективу» [29, с. 385].

Головною метою кадрової політики є забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та кваліфікації, створення умов для максимально ефективного використання трудового потенціалу працівників і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Реалізація цієї мети передбачає формування довгострокової системи роботи з персоналом, яка враховує як потреби підприємства, так і інтереси працівників.

Досягнення зазначеної мети забезпечується шляхом виконання комплексу взаємопов'язаних завдань кадрової політики (рис. 1.1).

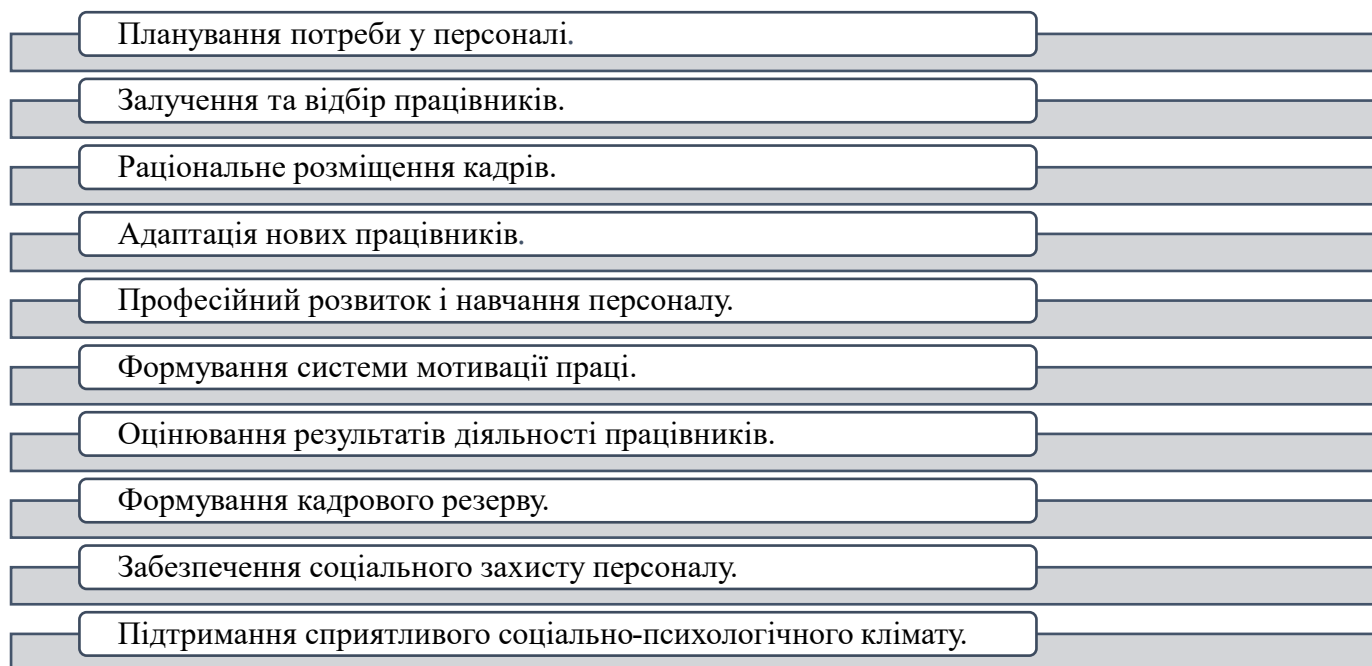


Рис. 1.1. Основні завдання кадрової політики підприємства

Важливість кожного із зазначених завдань зростає в умовах динамічного ринку праці, коли підприємства змушені конкурувати за кваліфікованих працівників, швидко реагувати на зміни потреб виробництва та забезпечувати розвиток компетенцій персоналу відповідно до нових технологічних вимог.

Особливе значення кадрова політика має для аграрних підприємств. Від ефективності кадрового забезпечення значною мірою залежить «своєчасність виконання технологічних операцій, рівень продуктивності праці, якість виробленої продукції та кінцеві фінансові результати діяльності господарства» [14, с. 46]. Саме тому сучасна кадрова політика повинна бути спрямована не лише на вирішення поточних кадрових питань, а й на формування довгострокового кадрового потенціалу підприємства.

Ефективна кадрова політика базується на певних принципах, які визначають загальні правила та підходи до управління персоналом.

Таблиця 1.2

Основні принципи кадрової політики підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	Узгодженість усіх кадрових процесів між собою
Стратегічної спрямованості	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства
Законності	Дотримання вимог трудового законодавства
Економічної доцільності	Забезпечення ефективного використання кадрових ресурсів
Соціального партнерства	Узгодження інтересів працівників і роботодавця
Безперервного розвитку	Постійне підвищення професійного рівня персоналу
Справедливості	Рівні можливості для працівників щодо розвитку та кар'єрного зростання
Гнучкості	Адаптація кадрової політики до змін зовнішнього середовища

Зазначені принципи створюють основу для побудови сучасної системи управління персоналом та забезпечують її відповідність стратегічним цілям підприємства. Особливого значення в сучасних умовах набувають принципи гнучкості та безперервного розвитку персоналу, оскільки саме вони дозволяють підприємству «адаптуватися до швидких змін на ринку праці та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності» [29, с. 385].

Таким чином, кадрова політика являє собою складну систему цілей, завдань та принципів, реалізація яких забезпечує формування ефективного кадрового потенціалу підприємства. Її результативність значною мірою визначається здатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати баланс між

потребами підприємства і очікуваннями працівників.

У сучасній теорії менеджменту кадрова політика розглядається як важливий інструмент стратегічного управління персоналом. Її зміст та характер реалізації значною мірою залежать від «рівня розвитку підприємства, особливостей зовнішнього середовища, стану ринку праці та стратегічних цілей організації» [43, с. 108]. Саме тому в науковій літературі виділяють декілька видів кадрової політики, які відрізняються рівнем активності керівництва у вирішенні кадрових питань та здатністю передбачати майбутні зміни.

Найбільш поширеною є класифікація кадрової політики за рівнем управлінського впливу на кадрові процеси (рис. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика основних видів кадрової політики підприємства

Вид кадрової політики	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Пасивна	Керівництво не має чіткої кадрової стратегії, кадрові рішення приймаються ситуативно після виникнення проблем	Мінімальні витрати на управління персоналом	Високий ризик кадрових проблем, відсутність прогнозування потреб у персоналі	Характерна для МП на початкових етапах діяльності
Реактивна	Управління персоналом здійснюється як реакція на вже існуючі проблеми	Дозволяє оперативно усувати кадрові труднощі	Відсутність довгострокового планування, постійне реагування замість попередження проблем	Підприємства зі стабільним зовнішнім середовищем
Превентивна	Передбачає прогнозування кадрових ризиків та планування потреб у персоналі	Зменшення ризику кадрового дефіциту, покращення кадрового планування	Потребує додаткових аналітичних ресурсів	Підприємства, що працюють в умовах помірної невизначеності
Активна	Базується на стратегічному управлінні персоналом, прогнозуванні та впливі на кадрові процеси	Висока ефективність використання персоналу, розвиток кадрового потенціалу, кадрова стабільність	Потребує значних організаційних зусиль та інвестицій у персонал	Сучасні конкурентоспроможні підприємства, орієнтовані на розвиток

Аналіз наведених видів кадрової політики свідчить, що найбільш ефективною в сучасних умовах є активна кадрова політика. Саме вона забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємства завдяки системній роботі з персоналом, розвитку професійних компетенцій працівників та створенню сприятливих умов для їх утримання. В умовах динамічного ринку праці аграрним підприємствам доцільно поступово переходити від реактивної моделі управління персоналом до превентивної та активної кадрової політики.

Для забезпечення ефективного функціонування кадрова політика повинна реалізовуватися через систему взаємопов'язаних елементів, які охоплюють усі етапи роботи з персоналом – від залучення працівників до їх професійного розвитку та утримання в організації.

Таблиця 1.4

Основні елементи кадрової політики підприємства та їх характеристика

Елемент	Основний зміст	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Кадрове планування	Визначення потреби підприємства у персоналі	Баланс трудових ресурсів, прогнозування потреби в кадрах	Забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників
Підбір і найм персоналу	Пошук та залучення працівників необхідної кваліфікації	Конкурсний відбір, співбесіди, рекрутинг	Формування якісного кадрового складу
Адаптація персоналу	Пристосування нових працівників до умов роботи	Наставництво, інструктажі, стажування	Скорочення періоду входження в посаду
Оцінювання персоналу	Визначення результатів праці та рівня компетенцій	Атестація, КРІ, оцінка компетенцій	Підвищення ефективності праці
Мотивація працівників	Формування зацікавленості у досягненні цілей підприємства	Оплата праці, преміювання, нематеріальне стимулювання	Зростання продуктивності праці та лояльності персоналу
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій	Курси, тренінги, наставництво, самоосвіта	Зростання професійного рівня працівників
Формування кадрового резерву	Підготовка працівників до зайняття ключових посад	Програми розвитку, індивідуальні плани кар'єри	Забезпечення кадрової безпеки підприємства
Утримання персоналу	Створення умов для довгострокової роботи працівників	Соціальні програми, розвиток корпоративної культури, кар'єрне зростання	Зниження плинності кадрів

З наведених даних видно, що сучасна кадрова політика охоплює значно ширше коло питань, ніж традиційне кадрове діловодство. Вона спрямована не лише на забезпечення підприємства персоналом, а й на створення умов для розвитку людського капіталу, формування кадрової стабільності та підвищення конкурентоспроможності організації.

Особливого значення набувають елементи мотивації, професійного розвитку та утримання персоналу, оскільки саме вони найбільшою мірою впливають на здатність підприємства зберігати кваліфікованих працівників в умовах дефіциту трудових ресурсів. Для аграрних підприємств це питання є особливо актуальним через сезонний характер виробництва, складність залучення молодих спеціалістів та високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри.

Отже, кадрова політика являє собою комплексну систему управлінських рішень та заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу. Її результативність залежить від узгодженості всіх елементів системи управління персоналом та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливого значення набуває активна кадрова політика, орієнтована на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

1.2. Особливості управління персоналом аграрних підприємств в умовах динамічного ринку праці

Ринок праці є одним із ключових елементів економічної системи держави, оскільки забезпечує «взаємодію між роботодавцями та працівниками щодо купівлі-продажу робочої сили» [43, с. 108]. Від його стану значною мірою залежить ефективність функціонування підприємств, можливості залучення кваліфікованого персоналу та рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах український ринок праці перебуває під впливом масштабних соціально-

економічних та демографічних змін, що істотно ускладнюють процес забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами.

Особливо гостро зазначені процеси проявляються в аграрному секторі економіки. Сільське господарство традиційно належить до галузей, які значною мірою «залежать від наявності кваліфікованих працівників, здатних забезпечувати ефективне використання сучасної техніки, технологій та виробничих ресурсів» [34, с. 153]. Водночас саме аграрна сфера найбільше відчуває негативний вплив демографічного скорочення населення, урбанізації, трудової міграції та старіння трудових ресурсів.

Протягом останніх років в Україні сформувалася низка тенденцій, які суттєво впливають на процеси управління персоналом. Насамперед спостерігається скорочення чисельності економічно активного населення, що обумовлено як природними демографічними процесами, так і міграційними явищами. Значна кількість працездатних громадян виїжджає за кордон у пошуках більш високого рівня оплати праці та кращих умов зайнятості. У результаті підприємства стикаються зі зростаючим дефіцитом робочої сили та посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників.

Суттєвий вплив на розвиток ринку праці також здійснює цифровізація економіки та впровадження нових технологій. Сучасні роботодавці дедалі більше потребують працівників, які володіють цифровими компетенціями, здатні швидко адаптуватися до технологічних змін та працювати із сучасними інформаційними системами. Це стосується й аграрного сектору, де активно впроваджуються технології точного землеробства, автоматизовані системи управління технікою, GPS-моніторинг та цифрові платформи управління виробничими процесами.

Важливою тенденцією є зміна пріоритетів самих працівників. Якщо раніше основним критерієм вибору місця роботи був рівень заробітної плати, то сьогодні дедалі більшого значення набувають умови праці, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, соціального захисту та психологічного комфорту. У зв'язку з

цим кадрова політика сучасних підприємств повинна враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Для аграрних підприємств ситуація ускладнюється специфічними особливостями галузі, пов'язаними із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та територіальною віддаленістю багатьох господарств від великих населених пунктів. Це обмежує можливості залучення молодих спеціалістів та підвищує ризики кадрового дефіциту.

Таблиця 1.5

**Основні тенденції сучасного ринку праці та їх вплив на кадрову політику
аграрних підприємств**

Тенденція ринку праці	Характеристика прояву	Вплив на аграрні підприємства	Необхідні напрями адаптації кадрової політики
Скорочення чисельності працездатного населення	Зменшення пропозиції робочої сили	Ускладнення пошуку працівників	Формування кадрового резерву, утримання персоналу
Трудова міграція	Відтік кваліфікованих працівників за кордон	Дефіцит механізаторів, водіїв, спеціалістів	Посилення мотивації та соціальної підтримки
Старіння трудових ресурсів	Зростання середнього віку працівників	Ризик втрати професійного досвіду в майбутньому	Підготовка молодих кадрів, наставництво
Цифровізація економіки	Впровадження сучасних технологій управління	Потреба у нових компетенціях персоналу	Навчання та розвиток працівників
Посилення конкуренції за персонал	Боротьба роботодавців за кваліфікованих працівників	Зростання кадрових ризиків	Розвиток HR-бренду підприємства
Зміна очікувань працівників	Зростання значення нематеріальної мотивації	Необхідність удосконалення кадрової політики	Розвиток корпоративної культури та мотивації

Наведені тенденції свідчать про те, що кадрова політика сучасних аграрних підприємств повинна бути значно більш гнучкою та стратегічно орієнтованою, ніж у попередні десятиліття. Якщо раніше головним завданням кадрової служби було забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, то сьогодні

пріоритетного значення набувають питання залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Таким чином, динамічність сучасного ринку праці формує нові вимоги до системи управління персоналом аграрних підприємств. Для забезпечення стабільного розвитку господарств необхідним стає «впровадження сучасних підходів до кадрової політики, які враховують як потреби підприємства, так і очікування працівників» [13, с. 24]. Саме тому особливої уваги потребує дослідження специфічних особливостей управління трудовими ресурсами в аграрному секторі економіки.

Система управління персоналом аграрних підприємств має низку особливостей, які відрізняють її від інших сфер економічної діяльності. Ці особливості зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонністю виконання робіт, територіальною розосередженістю виробничих об'єктів та необхідністю поєднання сучасних технологій із традиційними виробничими процесами. Саме тому кадрова політика аграрних підприємств повинна враховувати не лише загальні принципи управління персоналом, а й галузеві особливості формування та використання трудового потенціалу.

Трудові ресурси аграрного підприємства являють собою «сукупність працівників, які володіють необхідними знаннями, професійними навичками та досвідом для виконання виробничих, управлінських і допоміжних функцій» [31, с. 530]. На відміну від багатьох інших галузей економіки, ефективність праці в сільському господарстві значною мірою залежить від дотримання технологічних строків виконання робіт. Несвоєчасне проведення посівної кампанії, догляду за посівами або збирання врожаю може призвести до значних економічних втрат незалежно від рівня технічного забезпечення підприємства.

Однією з найважливіших особливостей аграрного виробництва є сезонність використання трудових ресурсів. Протягом року потреба підприємства в працівниках суттєво змінюється залежно від виробничого циклу. Найбільше навантаження на

персонал припадає на періоди проведення польових робіт, коли виникає необхідність максимально ефективного використання наявних трудових ресурсів та організації роботи в інтенсивному режимі.

Крім сезонності, суттєвий вплив на формування кадрової політики аграрних підприємств здійснює територіальний фактор. Значна частина господарств розташована у сільській місцевості, де спостерігається поступове скорочення чисельності населення та зменшення пропозиції робочої сили. Це ускладнює залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву підприємств.

В останні роки аграрний сектор характеризується також суттєвими змінами у змісті праці. Впровадження сучасної високопродуктивної техніки, автоматизованих систем управління виробництвом, технологій точного землеробства та цифрових платформ підвищує вимоги до професійної підготовки працівників. Якщо раніше основною вимогою до персоналу було володіння практичними виробничими навичками, то сьогодні дедалі більшого значення набувають «цифрові компетенції, здатність працювати з інформаційними системами та швидко адаптуватися до технологічних інновацій» [28, с. 126].

Для узагальнення особливостей управління персоналом у сільському господарстві доцільно розглянути їх системно (табл. 1.6).

Наведені особливості свідчать про те, що управління персоналом в аграрному секторі потребує комплексного та стратегічного підходу. Підприємства повинні не лише забезпечувати поточну потребу в трудових ресурсах, а й створювати умови для довгострокового розвитку кадрового потенціалу. Особливого значення набувають заходи щодо утримання кваліфікованих працівників, формування кадрового резерву, розвитку системи професійного навчання та підвищення мотивації персоналу.

У сучасних умовах конкурентоспроможність аграрного підприємства дедалі більше визначається не лише наявністю земельних, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, а й якістю людського капіталу. Саме тому кадрова політика повинна розглядатися як один із стратегічних інструментів забезпечення сталого

розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 1.6

Особливості трудових ресурсів аграрних підприємств та їх вплив на кадрову політику

Особливість аграрного виробництва	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на управління персоналом	Основні вимоги до кадрової політики
Сезонний характер виробництва	Нерівномірне навантаження протягом року	Потреба у гнучкому використанні персоналу	Планування зайнятості та стимулювання працівників у пікові періоди
Залежність від природно-кліматичних умов	Необхідність своєчасного виконання робіт	Висока відповідальність персоналу за результати виробництва	Підвищення дисципліни та професійної відповідальності
Територіальна віддаленість підприємств	Обмежений доступ до трудових ресурсів	Складність залучення нових працівників	Формування привабливих умов праці та соціальної підтримки
Скорочення сільського населення	Зменшення пропозиції робочої сили	Посилення кадрового дефіциту	Розвиток системи утримання персоналу
Високий рівень механізації виробництва	Використання сучасної техніки та обладнання	Зростання вимог до кваліфікації працівників	Професійне навчання та розвиток компетенцій
Цифровізація аграрного сектору	Впровадження GPS-систем, цифрових платформ, автоматизації	Потреба у цифрових навичках працівників	Формування системи безперервного навчання
Висока роль людського фактора	Вплив працівників на якість та своєчасність робіт	Необхідність підтримання мотивації персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів

В умовах динамічного ринку праці ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від здатності керівництва не лише залучати кваліфікованих працівників, а й забезпечувати їх професійний розвиток, високу мотивацію та довгострокову зацікавленість у роботі. Традиційні підходи до управління персоналом, які ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні, поступово втрачають свою ефективність. Сучасні працівники очікують від роботодавця не лише конкурентного рівня оплати праці, а й «можливостей для самореалізації, професійного

зростання, соціальної підтримки та участі в управлінні підприємством» [8, с. 212].

Для аграрних підприємств проблема мотивації персоналу є особливо актуальною. Дефіцит кваліфікованих працівників, конкуренція за трудові ресурси між підприємствами різних галузей, трудова міграція та демографічні зміни вимагають від роботодавців впровадження комплексних механізмів управління людськими ресурсами. Саме тому сучасна кадрова політика дедалі більше орієнтується на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток людського капіталу та формування довгострокової лояльності персоналу.

У сучасній теорії менеджменту мотивація персоналу розглядається як процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства шляхом задоволення їх матеріальних і нематеріальних потреб. При цьому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, специфіку діяльності підприємства та умови зовнішнього середовища.

Таблиця 1.7

Сучасні інструменти мотивації персоналу та особливості їх використання на аграрних підприємствах

Група інструментів	Конкретні заходи	Переваги використання	Можливі обмеження
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, доплати за результати роботи, участь у прибутку	Безпосередньо впливає на зацікавленість працівників у результатах праці	Потребує додаткових фінансових ресурсів
Соціальна мотивація	Медичне страхування, соціальні виплати, допомога працівникам, підтримка сімей	Формує лояльність та прихильність до підприємства	Вимагає довгострокового фінансування
Професійна мотивація	Навчання, підвищення кваліфікації, стажування, участь у професійних заходах	Сприяє розвитку компетенцій та професійному зростанню	Потребує часу та організаційних ресурсів
Кар'єрна мотивація	Просування по службі, кадровий резерв, участь у проектах	Підвищує зацікавленість у довгостроковій роботі	Обмежена кількість керівних посад
Організаційна мотивація	Гнучкий графік, покращення умов праці, сучасне робоче середовище	Підвищує задоволеність працею	Не завжди може бути реалізована повною мірою
Психологічна мотивація	Визнання досягнень, подяки, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура	Не потребує значних фінансових витрат	Ефективність залежить від якості управління

Дослідження показують, що найбільш ефективними є саме комплексні системи мотивації, які поєднують різні групи стимулів. Працівники позитивно сприймають не лише матеріальну винагороду, а й увагу до їх професійного розвитку, визнання результатів праці та можливість впливати на діяльність підприємства.

Не менш важливим напрямом сучасної кадрової політики є професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах знання та навички працівників швидко втрачають актуальність через технологічні зміни та впровадження інновацій. Саме тому підприємства змушені «переходити від епізодичного навчання до концепції безперервного професійного розвитку» [42, с. 79].

Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, які активно впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи управління виробництвом та сучасну високотехнологічну техніку. Відповідно зростає потреба у працівниках, здатних ефективно працювати в нових умовах.

Важливою складовою сучасної кадрової політики є формування кадрового резерву. Його основною метою є забезпечення підприємства працівниками, які можуть у перспективі зайняти ключові посади або виконувати більш складні виробничі функції. Формування кадрового резерву дозволяє знизити ризики втрати критично важливих компетенцій, скоротити витрати на пошук нових працівників та забезпечити безперервність управлінських процесів.

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств переходу до стратегічного управління персоналом, яке базується на комплексному використанні інструментів мотивації, професійного розвитку та утримання працівників. Саме розвиток системи мотивації персоналу та формування кадрового резерву сьогодні розглядаються як одні з найбільш ефективних напрямів підвищення результативності кадрової політики. Враховуючи актуальність зазначених питань для аграрних підприємств, вони потребують особливої уваги під час формування сучасної системи управління трудовими ресурсами.

Проведене дослідження показало, що сучасний ринок праці характеризується

високою динамічністю та суттєвими структурними змінами, які безпосередньо впливають на процеси управління персоналом аграрних підприємств. Скорочення чисельності працездатного населення, трудова міграція, старіння трудових ресурсів, цифровізація економіки та зростання конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників формують нові вимоги до кадрової політики підприємств аграрного сектору.

Встановлено, що управління персоналом у сільському господарстві має низку специфічних особливостей, пов'язаних із сезонним характером виробництва, залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних умов, територіальною віддаленістю підприємств та зростанням вимог до професійної підготовки працівників. У зв'язку з цим кадрова політика аграрних підприємств повинна бути орієнтована не лише на забезпечення виробництва необхідною кількістю працівників, а й на формування довгострокового кадрового потенціалу.

Дослідження сучасних підходів до управління персоналом дозволило встановити, що «традиційні методи кадрової роботи поступово поступаються місцем стратегічному управлінню людськими ресурсами» [6, с. 56]. Основна увага сучасних підприємств зосереджується на розвитку людського капіталу, підвищенні залученості працівників, формуванні ефективної системи мотивації та створенні умов для професійного розвитку персоналу.

Особливого значення в умовах динамічного ринку праці набувають питання утримання кваліфікованих працівників. Досвід провідних підприємств свідчить, що найбільш результативними є комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні стимули із заходами нематеріального заохочення, професійного розвитку, кар'єрного просування та соціальної підтримки персоналу. Важливим елементом сучасної кадрової політики також виступає «формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити кадрову стабільність та мінімізувати ризики втрати ключових працівників» [13, с. 24].

Таким чином, сучасні умови функціонування аграрних підприємств

потребують впровадження активної кадрової політики, спрямованої на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Серед найбільш перспективних напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами слід виділити формування комплексної системи мотивації працівників та створення ефективної системи кадрового резерву і професійного розвитку персоналу. Саме ці напрями можуть забезпечити підвищення ефективності кадрової політики підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій в умовах динамічного ринку праці.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства

В умовах посилення ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств особливого значення набуває питання оцінки ефективності кадрової політики. Саме результати такої оцінки дозволяють визначити рівень досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом, виявити проблемні аспекти кадрової роботи та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Ефективність кадрової політики характеризує ступінь досягнення підприємством запланованих результатів у сфері формування, розвитку, мотивації та використання персоналу за умови раціонального використання трудових, фінансових та організаційних ресурсів. Вона відображає здатність системи управління персоналом забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства та підтримувати необхідний рівень кадрового потенціалу.

Слід зазначити, що кадрова політика має подвійний характер результативності. З одного боку, вона впливає на економічні показники діяльності підприємства, а з іншого – на соціальні процеси в трудовому колективі. Саме тому «оцінювання ефективності кадрової політики повинно здійснюватися комплексно та враховувати як економічні, так і соціальні результати управління персоналом» [34, с. 153].

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності кадрової політики. Найбільш поширеними є ресурсний, результативний, процесний та комплексний підходи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінювання	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Оцінка ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, трудомісткість, фондоозброєність праці, виробіток	Простота розрахунку, доступність інформації	Не враховує соціальні аспекти кадрової роботи
Результативний	Оцінка кінцевих результатів діяльності персоналу	Прибуток на одного працівника, рентабельність праці, виконання KPI	Орієнтація на досягнення результатів	Складність визначення впливу кадрової політики на кінцевий результат
Процесний	Аналіз ефективності кадрових процесів	Плинність кадрів, рівень адаптації, тривалість закриття вакансій, кадровий резерв	Дозволяє оцінити якість HR-процесів	Не завжди відображає економічний ефект
Соціальний	Оцінка задоволеності та залученості працівників	Рівень мотивації, лояльність, задоволеність працею, соціальний клімат	Враховує людський фактор	Висока частка суб'єктивності оцінок
Комплексний	Поєднання економічних і соціальних показників	Система взаємопов'язаних індикаторів	Найбільш повна оцінка кадрової політики	Більш складний механізм розрахунків

Аналіз наведених підходів свідчить, що жоден із них окремо не дозволяє повною мірою оцінити ефективність кадрової політики підприємства. Саме тому в сучасних умовах найбільшого поширення набуває комплексний підхід, який передбачає використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують різні аспекти роботи з персоналом.

Комплексна оцінка кадрової політики передбачає визначення ефективності процесів кадрового забезпечення, рівня використання трудових ресурсів,

результативності мотиваційних механізмів, кадрової стабільності та професійного розвитку працівників. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрової роботи, а й виявити резерви підвищення її ефективності.

Особливо актуальним використання комплексного підходу є для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, обмеженістю трудових ресурсів та високою залежністю результатів господарювання від професійної підготовки працівників. У таких умовах оцінка кадрової політики повинна охоплювати як економічні результати використання персоналу, так і показники кадрової стабільності, мотивації та розвитку трудового потенціалу.

Таким чином, ефективність кадрової політики доцільно оцінювати на основі системи взаємопов'язаних показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати результати управління персоналом та визначити напрями його вдосконалення.

Практична оцінка ефективності кадрової політики підприємства базується на використанні системи кількісних та якісних показників, які дозволяють «охарактеризувати рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, результативність їх використання, стабільність кадрового складу, ефективність мотивації та ступінь реалізації кадрової стратегії» [39, с. 8]. Комплексне використання таких показників забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем у сфері управління персоналом та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система оцінювання кадрової політики повинна відповідати декільком основним вимогам: об'єктивності, комплексності, порівнянності результатів у часі, простоті розрахунку та практичній значущості для управління підприємством. Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, де кадрові процеси безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності.

У сучасній практиці управління персоналом показники оцінки кадрової політики доцільно групувати за окремими напрямками (табл. 1.9).

Найбільш поширеною групою показників є показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Вони характеризують рівень кадрового

забезпечення та дозволяють оцінити відповідність фактичної чисельності працівників потребам виробництва. Для аграрних підприємств важливе значення мають показники навантаження земельних угідь на одного працівника та забезпеченість персоналом окремих професійних груп.

Таблиця 1.9

Система показників оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Напрямок оцінювання	Основні показники	Економічний зміст показника	Управлінське значення
Забезпеченість персоналом	Середньооблікова чисельність працівників, рівень укомплектованості штатів, навантаження на одного працівника	Характеризує достатність трудових ресурсів	Дає змогу оцінити потребу у персоналі
Ефективність використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, виробіток, прибуток на одного працівника	Відображає результативність використання персоналу	Визначає економічну віддачу від трудових ресурсів
Рух кадрів	Коефіцієнти прийому, вибуття, плинності та загального обороту кадрів	Характеризує стабільність кадрового складу	Дозволяє оцінити кадрові ризики
Мотивація персоналу	Рівень оплати праці, темпи її зростання, соціальні виплати, показники залученості	Відображає ефективність стимулювання працівників	Дає змогу оцінити конкурентоспроможність роботодавця
Розвиток персоналу	Частка працівників, які пройшли навчання, витрати на навчання, кадровий резерв	Характеризує розвиток людського капіталу	Визначає перспективи кадрового розвитку
Соціальна ефективність	Задоволеність працею, лояльність персоналу, соціально-психологічний клімат	Відображає якість трудового середовища	Впливає на утримання працівників
Кадрові ризики	Ризик кадрового дефіциту, ризик втрати ключових працівників, рівень кадрової безпеки	Характеризує загрози кадровій стабільності	Дозволяє формувати превентивні заходи

Важливим напрямом оцінювання виступає визначення ефективності використання трудових ресурсів. Саме ці показники найбільш повно відображають економічні результати кадрової політики та дозволяють оцінити продуктивність праці працівників.

Окреме місце в системі оцінки кадрової політики займають показники руху

кадрів. Вони характеризують стабільність кадрового складу та дозволяють оцінити ефективність заходів щодо залучення та утримання персоналу.

Для підприємств аграрного сектору особливо важливими є коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт вибуття працівників, оскільки вони безпосередньо впливають на кадрову безпеку та можливість своєчасного виконання виробничих процесів. Високий рівень кадрового руху зазвичай свідчить про недоліки в системі мотивації, організації праці або соціального забезпечення працівників.

Таким чином, система показників оцінки кадрової політики повинна «охоплювати всі ключові аспекти роботи з персоналом та забезпечувати комплексне уявлення про ефективність управління трудовими ресурсами» [11, с. 73]. Використання зазначених показників дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрової політики, а й визначити напрями її подальшого вдосконалення.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та динамічних змін ринку праці ефективність кадрової політики значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти та мінімізувати кадрові ризики. Кадрові ризики являють собою сукупність потенційних загроз, пов'язаних із формуванням, використанням, розвитком та утриманням персоналу, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Для аграрних підприємств кадрові ризики мають особливе значення через залежність виробничих процесів від наявності кваліфікованих працівників та необхідність своєчасного виконання технологічних операцій. Втрата ключових спеціалістів, дефіцит механізаторів або низький рівень трудової мотивації можуть призводити до суттєвих економічних втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна практика кадрового менеджменту використовує декілька підходів до оцінки кадрових ризиків, серед яких найбільш поширеними є експертний, статистичний, аналітичний та матричний методи.

Таблиця 1.10

Методи оцінки кадрових ризиків підприємства

Метод оцінювання	Сутність методу	Основні переваги	Обмеження використання
Експертний	Базується на оцінках фахівців та керівників щодо можливих кадрових загроз	Простота застосування, можливість використання при нестачі статистичних даних	Суб'єктивність результатів
Статистичний	Передбачає аналіз фактичних даних щодо руху персоналу та кадрових процесів	Висока об'єктивність оцінки	Потребує значного масиву інформації
Аналітичний	Базується на дослідженні причинно-наслідкових зв'язків кадрових проблем	Дає можливість визначити джерела ризиків	Висока складність аналізу
Матричний	Передбачає оцінку ризиків за показниками ймовірності та сили впливу	Наглядність та зручність використання	Потребує якісної експертної оцінки
SWOT-аналіз	Комплексна оцінка сильних і слабких сторін кадрової політики, можливостей та загроз	Дозволяє поєднати внутрішні та зовнішні фактори	Не забезпечує кількісної оцінки ризиків

Практична цінність SWOT-аналізу полягає в тому, що він створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики та дозволяє визначити найбільш перспективні напрями її розвитку. Особливо актуальним цей метод є для аграрних підприємств, які функціонують в умовах дефіциту трудових ресурсів та високої конкуренції за кваліфікований персонал.

Поряд із SWOT-аналізом важливе місце в сучасній системі кадрового менеджменту займає оцінка кадрової безпеки підприємства. Під кадровою безпекою розуміють стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних із людським фактором. Рівень кадрової безпеки значною мірою визначається «стабільністю кадрового складу, якістю професійної підготовки працівників, ефективністю системи мотивації та наявністю кадрового резерву» [37].

Для забезпечення кадрової безпеки підприємства необхідно здійснювати систематичний моніторинг кадрових процесів, аналізувати тенденції руху персоналу, оцінювати рівень задоволеності працівників умовами праці та своєчасно реагувати на

виникнення кадрових ризиків.

З метою проведення комплексного аналізу кадрової політики аграрного підприємства доцільно використовувати поетапний підхід, який дозволяє оцінити як кількісні, так і якісні характеристики трудових ресурсів та системи управління персоналом (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Методична схема дослідження ефективності кадрової політики підприємства

Етап дослідження	Зміст аналізу	Основні показники
Аналіз організаційно-економічних умов діяльності підприємства	Визначення особливостей функціонування підприємства та ресурсного забезпечення	Площа угідь, активи, результати діяльності
Оцінка забезпеченості персоналом	Аналіз чисельності та структури працівників	Чисельність персоналу, кадрове навантаження
Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	Дослідження результативності праці	Продуктивність праці, прибуток на одного працівника
Аналіз руху кадрів	Визначення стабільності кадрового складу	Коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів
Оцінка кадрової політики та мотивації персоналу	Дослідження системи стимулювання та розвитку працівників	Матеріальна і нематеріальна мотивація, кадровий резерв
Оцінка кадрових ризиків	Виявлення загроз кадровій безпеці підприємства	Ризики дефіциту кадрів, втрати ключових працівників
SWOT-аналіз кадрової політики	Визначення сильних і слабких сторін кадрової роботи	Можливості та загрози розвитку кадрового потенціалу

Таким чином, оцінювання ефективності кадрової політики повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує аналіз економічних, соціальних та організаційних показників діяльності персоналу. Використання системи кількісних показників, оцінки кадрових ризиків та SWOT-аналізу дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан кадрової політики підприємства та визначити напрями її вдосконалення.

Проведений аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності кадрової політики дозволив встановити, що результативність управління персоналом повинна визначатися на основі комплексної системи показників, які характеризують забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, ефективність їх використання,

кадрову стабільність, рівень мотивації працівників та стан кадрової безпеки.

Встановлено, що найбільш об'єктивну оцінку кадрової політики забезпечує комплексний підхід, який поєднує економічні та соціальні критерії ефективності. Його використання дозволяє не лише оцінити результати роботи персоналу, а й визначити якість кадрових процесів, рівень розвитку трудового потенціалу та ефективність кадрових рішень.

Важливим інструментом оцінювання кадрової політики є аналіз кадрових ризиків та SWOT-аналіз, які дозволяють виявити внутрішні проблеми системи управління персоналом, оцінити вплив зовнішнього середовища та визначити перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У процесі подальшого дослідження наведені методичні підходи будуть використані для аналізу кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар», оцінки ефективності використання трудових ресурсів, виявлення кадрових ризиків та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах динамічного ринку праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОФІРМА «КОМУНАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Агрофірма «Комунар»

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Комунар» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність на території Кам'янського району Дніпропетровської області. Підприємство зареєстроване 26 вересня 2000 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство має право здійснювати діяльність у сфері вирощування овочів, баштанних культур, фруктів та ягід.

ТОВ Агрофірма «Комунар» є середнім за розмірами аграрним підприємством рослинницької спеціалізації, діяльність якого характеризується значною часткою оборотних активів у структурі майна, високою фінансовою автономією та позитивною динамікою фінансових результатів у 2025 році. Протягом досліджуваного періоду підприємство функціонувало в умовах нестабільного економічного середовища та значного впливу воєнних ризиків на аграрний сектор. Незважаючи на це, господарство зберегло виробничий потенціал та забезпечило позитивну динаміку фінансових результатів. Особливості функціонування підприємства в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на сільських територіях зумовлюють необхідність підвищення ефективності кадрової політики та вдосконалення системи управління персоналом.

Земельні ресурси є основним засобом виробництва в рослинництві та визначають масштаби діяльності сільськогосподарського підприємства. Оскільки

ТОВ Агрофірма «Комунар» спеціалізується виключно на виробництві продукції рослинництва, переважну частину земельного фонду становить рілля, яка використовується для вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Площа сільськогосподарських угідь господарства протягом досліджуваного періоду поступово збільшувалася за рахунок укладання нових договорів оренди земельних ділянок (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень використання земельного фонду ТОВ Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	2 650	2 720	2 780	104,9
у т.ч. рілля, га	2 620	2 690	2 750	105,0
Частка ріллі у складі угідь, %	98,9	98,9	98,9	100,0
Чисельність працівників, осіб	30	32	26	86,7
Навантаження угідь на 1 працівника, га	88,3	85,0	106,9	121,1
Навантаження ріллі на 1 працівника, га	87,3	84,1	105,8	121,2

Наведені дані свідчать про незначне збільшення земельного банку підприємства. За досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь зросла на 130 га, або на 4,9 %. При цьому частка ріллі залишалася стабільною на рівні майже 99 %, що характерно для підприємств зерново-олійної спеціалізації.

Скорочення чисельності працівників у 2025 році зумовило зростання навантаження земельних угідь на одного працівника до 106,9 га проти 88,3 га у 2023 році. Це свідчить про підвищення рівня механізації виробництва та збільшення вимог до професійної підготовки персоналу, який забезпечує виконання польових робіт. Саме тому питання формування ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності для досліджуваного підприємства.

Для оцінки результативності використання земельних ресурсів доцільно проаналізувати показники виробництва та фінансових результатів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь (табл. 2.2). Результати аналізу свідчать про суттєве підвищення ефективності використання земельних ресурсів у 2025 році. Якщо у 2023

році підприємство отримало збиток у розмірі 98,8 тис. грн на 100 га угідь, то у 2025 році прибуток на аналогічну площу досяг 1 336,1 тис. грн. Водночас дохід на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 21,1 %, що свідчить про покращення результативності виробничої діяльності та більш ефективне використання земельного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2

Ефективність використання земельного фонду ТОВ Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	77 606,8	75 586,8	98 586,6	127,0
Чистий прибуток, тис. грн	-2 618,8	2 358,0	37 143,4	х
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2 928,6	2 778,9	3 546,3	121,1
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	-98,8	86,7	1 336,1	х
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	29,29	27,79	35,46	121,1
Прибуток на 1 га угідь, тис. грн	-0,99	0,87	13,36	х

Таким чином, земельний фонд ТОВ Агрофірма «Комунар» використовується достатньо ефективно. Позитивна динаміка показників доходності та прибутковості у розрахунку на одиницю площі свідчить про наявність резервів подальшого розвитку підприємства за умови забезпечення його кваліфікованими трудовими ресурсами та вдосконалення кадрової політики.

Виробнича діяльність аграрного підприємства значною мірою залежить від забезпеченості матеріально-технічними ресурсами та ефективності їх використання. До складу виробничого потенціалу ТОВ Агрофірма «Комунар» входять основні засоби, представлені сільськогосподарською технікою, транспортними засобами, складськими приміщеннями та іншими виробничими об'єктами, а також оборотні засоби, що включають виробничі запаси, готову продукцію, грошові кошти та дебіторську заборгованість. На основі даних фінансової звітності проведемо оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання цих ресурсів (табл. 2.3). Аналіз даних таблиці свідчить про неоднозначні тенденції у використанні ресурсного потенціалу підприємства. Протягом 2023–2025 років середньорічна вартість основних

засобів скоротилася на 30,8 %, що пояснюється значним рівнем їх фізичного та морального зносу. Водночас підприємство зберегло достатній виробничий потенціал для забезпечення зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Рівень та ефективність використання основних і оборотних засобів ТОВ

Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11 162,4	10 347,3	7 721,0	69,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	224 263,8	226 739,7	249 129,8	111,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	77 606,8	75 586,8	98 586,6	127,0
Чистий прибуток, тис. грн	-2 618,8	2 358,0	37 143,4	x
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	6,95	7,31	12,77	183,7
Фондомісткість, грн ОЗ на 1 грн доходу	0,144	0,137	0,078	54,2
Норма прибутку на основні засоби, %	-23,46	22,79	481,07	x
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	0,35	0,33	0,40	114,3
Тривалість одного обороту, днів	1 043	1 095	912	87,4
Прибуток на 1 грн оборотних засобів, грн	-0,012	0,010	0,149	x

Позитивною тенденцією є істотне підвищення фондовіддачі. Якщо у 2023 році кожна гривня основних засобів забезпечувала отримання 6,95 грн доходу, то у 2025 році цей показник зріс до 12,77 грн, тобто майже в 1,8 раза. Одночасно фондомісткість зменшилася з 0,144 до 0,078 грн, що свідчить про більш ефективне використання наявної матеріально-технічної бази.

Середньорічна вартість оборотних засобів за досліджуваний період зросла на 11,1 %, що пов'язано зі збільшенням залишків грошових коштів та дебіторської заборгованості. Незважаючи на значний обсяг оборотного капіталу, швидкість його обороту залишається відносно низькою, що є характерним для підприємств рослинницької спеціалізації через сезонний характер виробництва. Разом із тим у 2025 році коефіцієнт оборотності зріс до 0,40 обороту на рік, а тривалість одного обороту скоротилася до 912 днів, що свідчить про покращення ефективності використання

оборотних ресурсів.

Особливо суттєво покращилися показники прибутковості використання майна підприємства. Якщо у 2023 році діяльність була збитковою, то у 2025 році прибуток на 1 грн оборотних засобів досяг 0,149 грн, а рівень прибутковості основних засобів перевищив 480 %. Це свідчить про значне підвищення ефективності управління ресурсами та покращення фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Таким чином, незважаючи на скорочення вартості основних засобів, ТОВ Агрофірма «Комунар» демонструє підвищення ефективності використання як основного, так і оборотного капіталу, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства та реалізації заходів щодо вдосконалення кадрової політики.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати систему узагальнюючих показників, які характеризують рівень використання трудових, земельних та матеріальних ресурсів, а також фінансові результати діяльності (табл. 2.4). Саме ці показники дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства та ефективність управлінських рішень у досліджуваному періоді.

Розрахунки свідчать, що протягом досліджуваного періоду підприємство пройшло етап відновлення фінансових результатів після збиткової діяльності у 2023 році. Якщо у 2023 році чистий збиток становив 2,62 млн грн, то вже у 2025 році підприємство отримало 37,14 млн грн чистого прибутку. Основним фактором такого покращення стало збільшення доходу від реалізації продукції на 20,98 млн грн при практично незмінному рівні загальних витрат.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. У 2025 році на одного працівника припадало 3,79 млн грн доходу, що на 46,6 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас прибуток у розрахунку на одного працівника зріс до 1,43 млн грн, що свідчить про значне підвищення результативності праці персоналу. Це особливо важливо в контексті дослідження

кадрової політики підприємства, оскільки демонструє прямий зв'язок між ефективністю управління персоналом та кінцевими результатами господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Узагальнюючі показники економічної ефективності діяльності

ТОВ Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	77 606,8	75 586,8	98 586,6	127,0
Повні витрати діяльності, тис. грн	81 134,2	77 066,3	81 368,4	100,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-2 618,8	2 358,0	37 143,4	х
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	32	26	86,7
Вартість активів на кінець року, тис. грн	226 237,0	247 936,9	265 764,6	117,5
Власний капітал на кінець року, тис. грн	213 842,4	207 800,4	236 243,8	110,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 586,9	2 362,1	3 791,8	146,6
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	-87,3	73,7	1 428,6	х
Коефіцієнт автономії	0,95	0,84	0,89	93,7
Рентабельність діяльності, %	-3,23	3,06	45,65	48,88 в.п.
Рентабельність продажу, %	-3,37	3,12	37,68	41,05 в.п.
Рентабельність активів, %	-1,16	0,95	13,98	15,14 в.п.

Протягом аналізованого періоду підприємство характеризувалося високим рівнем фінансової незалежності. Значення коефіцієнта автономії перевищувало нормативний рівень 0,5 та у 2025 році становило 0,89, що свідчить про переважне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу.

Позитивною тенденцією стало істотне зростання показників рентабельності. Рентабельність діяльності підвищилася до 45,65 %, рентабельність продажу – до 37,68 %, а рентабельність активів – до 13,98 %. Це свідчить про суттєве покращення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та зміцнення його фінансового стану.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ

Агрофірма «Комунар» має достатній виробничий і фінансовий потенціал для подальшого розвитку. Водночас скорочення чисельності працівників при одночасному зростанні обсягів діяльності свідчить про посилення навантаження на персонал та актуалізує необхідність удосконалення кадрової політики підприємства. Саме тому подальше дослідження буде спрямоване на оцінку стану управління персоналом, виявлення проблем кадрового забезпечення та розробку заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики в умовах динамічного ринку праці.

2.2. Аналіз кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ Агрофірма «Комунар»

В умовах сучасного аграрного ринку праці кадрове забезпечення стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Для сільськогосподарських товаровиробників проблема забезпечення кваліфікованими працівниками є особливо актуальною через демографічне скорочення сільського населення, трудову міграцію, дефіцит механізаторів і фахівців аграрного профілю, а також посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфіковану робочу силу.

ТОВ Агрофірма «Комунар» є підприємством рослинницької спеціалізації, виробничий процес якого значною мірою залежить від рівня забезпеченості працівниками механізованих професій, агрономічної служби та управлінського персоналу. Специфіка діяльності господарства обумовлює сезонний характер виконання значної частини робіт, що потребує високого рівня організації праці та раціонального використання кадрового потенціалу.

Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про певні зміни у кадровому складі підприємства протягом досліджуваного періоду. За даними фінансової звітності середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 30 осіб, у 2024 році збільшилася до 32 осіб, а у 2025 році скоротилася до 26 осіб.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

проведемо відповідний аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Забезпеченість ТОВ Агрофірма «Комунар» трудовими ресурсами

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	32	26	86,7
Площа с.-г. угідь, га	2 650	2 720	2 780	104,9
Навантаження угідь на 1 працівника, га	88,3	85,0	106,9	121,1
Основні засоби на 1 працівника, тис. грн	372,1	323,4	256,2	68,9
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	2 586,9	2 362,1	3 791,8	146,6

Дані таблиці свідчать про скорочення чисельності персоналу на 4 особи або на 13,3 % у 2025 році порівняно з 2023 роком. Одночасно земельний банк підприємства збільшився майже на 5 %, що призвело до зростання навантаження на одного працівника з 88,3 до 106,9 га сільськогосподарських угідь.

Подібна тенденція є характерною для багатьох аграрних підприємств України, які в останні роки стикаються з дефіцитом трудових ресурсів. З одного боку, це може свідчити про складнощі із залученням працівників, а з іншого – про поступове підвищення рівня механізації виробництва та впровадження більш продуктивних технологій.

Особливо показовим є зростання виробітку працівників. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, дохід у розрахунку на одного працівника збільшився на 46,6 % і досяг 3,79 млн грн. Така динаміка свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Разом із тим збільшення навантаження на працівників може мати і негативні наслідки. За відсутності відповідних стимулів та ефективної кадрової політики надмірне виробниче навантаження здатне призводити до професійного вигорання, зниження мотивації праці та зростання ризику плинності кадрів. Саме тому подальший аналіз кадрової політики підприємства повинен бути спрямований на оцінку ефективності використання трудових ресурсів, продуктивності праці та

результативності існуючої системи управління персоналом.

Оцінка забезпеченості підприємства працівниками є лише одним із аспектів аналізу кадрового потенціалу. Не менш важливим є визначення ефективності використання трудових ресурсів, оскільки саме від результативності праці персоналу значною мірою залежать обсяги виробництва, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. В умовах дефіциту робочої сили на аграрному ринку праці особливого значення набуває підвищення продуктивності праці та забезпечення максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо показники продуктивності праці та результативності використання персоналу.

Таблиця 2.6

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	32	26	86,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	77 606,8	75 586,8	98 586,6	127,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-2 618,8	2 358,0	37 143,4	х
Дохід на одного працівника, тис. грн	2 586,9	2 362,1	3 791,8	146,6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	-87,3	73,7	1 428,6	х
Основні засоби на одного працівника, тис. грн	372,1	323,4	256,2	68,9
Оборотні засоби на одного працівника, тис. грн	7 475,5	7 085,6	9 581,9	128,2
Чистий дохід на 1 грн основних засобів, грн	6,95	7,31	12,77	183,7

Результати проведеного аналізу свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2025 році до 26 осіб, обсяг реалізації продукції зріс до 98,6 млн грн, що забезпечило значне підвищення продуктивності праці.

Найбільш показовим є зростання доходу в розрахунку на одного працівника. У 2025 році цей показник досяг 3,79 млн грн, що на 46,6 % перевищує рівень 2023 року. Водночас прибуток на одного працівника зріс із від'ємного значення у 2023 році до 1,43 млн грн у 2025 році. Це свідчить про суттєве покращення результативності праці персоналу та загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Варто відзначити, що зростання продуктивності праці відбувалося одночасно зі зменшенням забезпеченості працівників основними засобами. Так, вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника скоротилася майже на третину. Проте це не призвело до зниження результативності праці, що свідчить про достатньо ефективне використання наявної матеріально-технічної бази та високий рівень організації виробничих процесів.

Водночас на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення навантаження на персонал. Зростання площі угідь у розрахунку на одного працівника та підвищення показників виробітку свідчать про необхідність посилення уваги до питань мотивації працівників, професійного розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. В іншому випадку існує ризик подальшого скорочення чисельності персоналу та виникнення кадрового дефіциту в найбільш відповідальні періоди проведення польових робіт.

Таким чином, трудові ресурси ТОВ Агрофірма «Комунар» використовуються достатньо ефективно, про що свідчить позитивна динаміка показників продуктивності праці та прибутковості. Разом із тим виявлені тенденції до скорочення чисельності працівників та збільшення виробничого навантаження формують передумови для поглибленого аналізу кадрової політики підприємства.

Ефективність кадрової політики підприємства значною мірою визначається не лише кількісними показниками забезпеченості персоналом, а й якісними характеристиками трудового колективу. Для аграрних підприємств особливого значення набуває раціональне співвідношення між управлінським, спеціалізованим та виробничим персоналом, оскільки від цього залежить ефективність організації

виробничих процесів, оперативність прийняття управлінських рішень та результативність використання трудових ресурсів.

ТОВ Агрофірма «Комунар» здійснює діяльність у галузі рослинництва, що обумовлює переважання у структурі персоналу працівників, безпосередньо зайнятих у виробничому процесі (табл. 2.7). До їх складу належать механізатори, трактористи-машиністи, водії, працівники складського господарства та інші категорії виробничого персоналу. Водночас для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідною є наявність адміністративно-управлінського персоналу та спеціалістів агрономічного профілю.

Таблиця 2.7

Склад і структура персоналу ТОВ Агрофірма «Комунар» у 2023–2025 рр.

Категорія працівників	2023 р.		2024 р. %		2025 р. %	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Керівники	3	10,0	3	9,4	3	11,5
Спеціалісти	5	16,7	5	15,6	4	15,4
Працівники основного виробництва	18	60,0	20	62,5	16	61,5
Допоміжний персонал	4	13,3	4	12,5	3	11,6
Усього	30	100,0	32	100,0	26	100,0

Дані таблиці свідчать про відносно стабільну структуру трудового колективу протягом досліджуваного періоду. Найбільшу питому вагу займають працівники основного виробництва, частка яких становить понад 60 % загальної чисельності персоналу. Це відповідає виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує належний рівень виконання технологічних операцій у рослинництві.

Частка спеціалістів у загальній чисельності працівників коливається в межах 15–17 %, що є достатнім для забезпечення агрономічного, економічного та бухгалтерського супроводу виробничої діяльності. Управлінський персонал становить близько 10–12 % загальної чисельності працівників, що свідчить про відносно компактну систему управління підприємством.

Для оцінки стабільності трудового колективу важливе значення має аналіз

руху кадрів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ Агрофірма «Комунар»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	32	26
Прийнято працівників протягом року, осіб	3	4	2
Вибуло працівників протягом року, осіб	2	6	8
Коефіцієнт обороту з прийому, %	10,0	12,5	7,7
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	6,7	18,8	30,8
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	16,7	31,3	38,5

Наведені показники свідчать про посилення процесів кадрового руху у 2024–2025 роках. Якщо у 2023 році коефіцієнт загального обороту кадрів становив 16,7 %, то у 2025 році він зріс до 38,5 %. Основною причиною цього стало збільшення кількості працівників, які вибули з підприємства.

Зростання коефіцієнта вибуття персоналу може бути наслідком декількох факторів: дефіциту робочої сили на аграрному ринку праці, трудової міграції, конкуренції з боку великих агрохолдингів, а також зміни вимог працівників до умов праці та рівня матеріального стимулювання. Для підприємств аграрного сектору подібна тенденція є досить поширеною та потребує впровадження активних заходів кадрової політики щодо утримання кваліфікованих працівників.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що кадровий склад ТОВ Агрофірма «Комунар» загалом відповідає виробничим потребам підприємства. Водночас виявлена тенденція до скорочення чисельності працівників та підвищення інтенсивності руху кадрів може негативно впливати на стабільність трудового колективу та ефективність виробничої діяльності. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження діючої кадрової політики, системи мотивації та умов праці працівників підприємства.

У сучасних умовах господарювання кадрова політика є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Вона охоплює комплекс заходів щодо

формування, розвитку, мотивації та утримання персоналу, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Особливої актуальності питання кадрової політики набувають для аграрних підприємств, які функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих працівників, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності впровадження сучасних технологій виробництва.

Аналіз результатів діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар» свідчить, що підприємство демонструє високі показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу. Водночас скорочення чисельності працівників з 32 осіб у 2024 році до 26 осіб у 2025 році та зростання навантаження на одного працівника свідчать про наявність певних кадрових викликів, які потребують належної управлінської уваги.

На підприємстві сформована традиційна система управління персоналом, яка включає планування потреби у працівниках, організацію праці, матеріальне стимулювання та контроль результатів діяльності. Управління персоналом здійснюється керівництвом підприємства із залученням бухгалтерської та агрономічної служб. Окремий підрозділ з управління персоналом відсутній, що є характерним для більшості аграрних підприємств середнього розміру.

Важливу роль у кадровій політиці підприємства відіграє система матеріального стимулювання. Основою оплати праці є посадові оклади та тарифні ставки, які можуть доповнюватися преміями за досягнення виробничих показників, своєчасне виконання польових робіт та якість виконаних завдань. Для механізаторів і працівників, безпосередньо зайнятих у виробничому процесі, матеріальне стимулювання має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на результати виробництва та урожайність сільськогосподарських культур.

Разом із тим сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать про те, що лише матеріальної мотивації вже недостатньо для забезпечення стабільності кадрового складу. Працівники все частіше звертають увагу на умови праці, можливості

професійного розвитку, рівень соціальної підтримки та перспективи кар'єрного зростання. Для аграрних підприємств додатковим фактором є сезонність робіт та значна інтенсивність праці у періоди проведення посівної та збиральної кампаній.

Проведений аналіз свідчить, що кадрова політика підприємства загалом забезпечує ефективне функціонування виробництва та досягнення високих економічних результатів. Проте існуюча система управління персоналом переважно орієнтована на поточне забезпечення виробничого процесу та недостатньо враховує сучасні тенденції розвитку ринку праці.

Особливу увагу слід звернути на проблему скорочення чисельності персоналу та підвищення кадрового навантаження. Незважаючи на зростання продуктивності праці, тривале збереження такої тенденції може негативно вплинути на мотивацію працівників, якість виконання робіт та стабільність кадрового складу підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар» шляхом впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу, розвитку системи професійного навчання, підвищення рівня соціальної підтримки працівників та створення умов для залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Проведений аналіз свідчить, що кадрова політика ТОВ Агрофірма «Комунар» у досліджуваному періоді забезпечувала виконання основних виробничих завдань підприємства та сприяла покращенню фінансових результатів діяльності. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу з 30 осіб у 2023 році до 26 осіб у 2025 році, підприємство змогло забезпечити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 27,0 %, а чистий прибуток збільшився до 37,1 млн грн. Це свідчить про достатньо високий рівень організації праці та ефективність використання наявних трудових ресурсів.

Водночас результати дослідження показали, що позитивна динаміка економічних показників значною мірою досягається за рахунок зростання навантаження на працівників. Навантаження сільськогосподарських угідь на одного

працівника протягом досліджуваного періоду збільшилося більш ніж на 20 %, а продуктивність праці зросла майже на 47 %. Така ситуація свідчить про наявність резервів підвищення ефективності управління персоналом, проте одночасно може створювати ризики перевантаження працівників та зниження їх трудової мотивації.

Позитивною стороною кадрової політики підприємства є відносна стабільність структури персоналу та збереження оптимального співвідношення між виробничими працівниками, спеціалістами та керівниками. Це забезпечує належну організацію виробничих процесів та підтримання керованості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів кадрової політики. Серед них особливої уваги потребують скорочення чисельності працівників, посилення кадрового навантаження, відсутність сучасних інструментів управління персоналом, недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації та професійного розвитку працівників. Крім того, на діяльність підприємства дедалі більше впливають зовнішні фактори, пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів у сільській місцевості, трудовою міграцією населення та посиленням конкуренції між роботодавцями на аграрному ринку праці.

Таким чином, кадрова політика ТОВ Агрофірма «Комунар» забезпечує належний рівень функціонування підприємства та досягнення високих виробничо-фінансових результатів, однак потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Виявлені проблеми та обмеження створюють підґрунтя для проведення більш детального аналізу недоліків існуючої системи управління персоналом і визначення пріоритетних напрямів її удосконалення.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства та проблем її реалізації

В умовах динамічного ринку праці ефективність кадрової політики підприємства визначається його здатністю забезпечувати виробництво необхідними трудовими ресурсами, підтримувати високий рівень продуктивності праці, формувати мотивацію персоналу та зберігати кадровий потенціал у довгостроковій перспективі. Для аграрних підприємств питання ефективного управління персоналом набувають особливої актуальності через сезонний характер виробництва, дефіцит кваліфікованих працівників та зростаючу конкуренцію за трудові ресурси.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що кадрова політика ТОВ Агрофірма «Комунар» загалом забезпечує досягнення високих виробничих та фінансових результатів. Разом із тим окремі тенденції свідчать про наявність проблем, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства в майбутньому.

Для виявлення основних недоліків системи управління персоналом та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення доцільно здійснити оцінку кадрових ризиків підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначити найбільш проблемні аспекти кадрової політики, а й оцінити ступінь їх можливого впливу на результати господарської діяльності. В умовах динамічного ринку праці кадрові ризики стають одним із ключових факторів, що впливають на стабільність функціонування аграрних підприємств, їх виробничий потенціал та конкурентоспроможність. Особливої актуальності для ТОВ Агрофірма «Комунар» набувають ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників, зростанням навантаження на персонал, посиленням трудової міграції та необхідністю адаптації кадрової політики до сучасних умов господарювання. З метою визначення найбільш суттєвих кадрових загроз проведемо оцінку їх ймовірності та можливого впливу на діяльність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка кадрових ризиків ТОВ Агрофірма «Комунар»

Кадровий ризик	Ймовірність виникнення, балів (1–5)	Ступінь впливу на діяльність, балів (1–5)	Інтегральна оцінка ризику	Рівень ризику
Дефіцит кваліфікованих механізаторів	5	5	25	Високий
Вибуття ключових працівників	4	5	20	Високий
Недостатній рівень мотивації персоналу	4	4	16	Високий
Старіння кадрового складу	4	4	16	Високий
Низька привабливість сільської місцевості для молодих спеціалістів	5	3	15	Середній
Недостатній рівень професійного навчання	3	4	12	Середній
Сезонне перевантаження працівників	4	3	12	Середній
Тимчасова нестача робочої сили під час польових робіт	3	4	12	Середній

Результати оцінки свідчать, що найбільшу загрозу для кадрової безпеки ТОВ Агрофірма «Комунар» становлять дефіцит кваліфікованих працівників, ризик вибуття ключових спеціалістів та недостатня ефективність існуючих механізмів мотивації персоналу. Саме ці фактори безпосередньо впливають на стабільність виробничого процесу та можливості подальшого розвитку підприємства.

Особливу увагу слід приділити проблемі залучення та утримання механізаторів, оскільки діяльність підприємства повністю пов'язана з рослинництвом і значною мірою залежить від своєчасного виконання польових робіт. Втрата навіть декількох працівників відповідної кваліфікації може призвести до порушення агротехнологічних строків і зниження економічної ефективності виробництва.

Не менш важливою проблемою є відсутність системного підходу до професійного розвитку працівників. На підприємстві переважає традиційна модель управління персоналом, яка орієнтована переважно на забезпечення поточних

виробничих потреб. Водночас сучасні умови господарювання потребують формування довгострокової кадрової політики, спрямованої на розвиток компетенцій працівників, підвищення їх залученості та формування кадрового резерву.

Для більш глибокої оцінки ефективності кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар» доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на управління персоналом підприємства. Даний метод дає можливість визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, оцінити потенційні можливості її розвитку, а також виявити загрози, які можуть негативно вплинути на забезпечення підприємства трудовими ресурсами в майбутньому.

В умовах динамічного ринку праці аграрні підприємства стикаються зі значними викликами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованих працівників, трудовою міграцією, старінням трудових ресурсів та зростанням вимог працівників до умов праці й рівня соціального забезпечення. Тому проведення SWOT-аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар», а й визначити перспективні напрями її вдосконалення з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності використання трудового потенціалу (табл. 2.10).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що кадрова політика ТОВ Агрофірма «Комунар» має низку вагомих переваг, серед яких високий рівень продуктивності праці, стабільний склад керівників та спеціалістів, позитивна динаміка фінансових результатів діяльності та достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Саме ці фактори створюють сприятливі умови для реалізації довгострокових заходів щодо розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління персоналом.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити ряд внутрішніх проблем, які потребують управлінського реагування. Найбільш суттєвими з них є скорочення чисельності працівників, відсутність кадрового резерву, недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації та обмежене використання сучасних інструментів

управління персоналом. За умови збереження існуючих тенденцій зазначені недоліки можуть негативно вплинути на кадрову стабільність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока продуктивність праці персоналу	Скорочення чисельності працівників
Стабільний кадровий склад керівників і спеціалістів	Відсутність кадрового резерву
Позитивна динаміка фінансових результатів підприємства	Недостатній розвиток нематеріальної мотивації
Значний практичний досвід працівників	Відсутність системи оцінювання компетенцій
Високий рівень фінансової незалежності підприємства	Недостатня цифровізація HR-процесів
Рациональна структура персоналу	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Запровадження сучасних HR-технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
Формування кадрового резерву	Трудова міграція населення
Розвиток програм професійного навчання	Старіння трудових ресурсів у сільській місцевості
Співпраця з аграрними закладами освіти	Конкуренція за працівників з боку агрохолдингів
Впровадження системи наставництва	Підвищення вимог працівників до умов праці
Розвиток нематеріальної мотивації	Ризик втрати ключових працівників

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними для підприємства є впровадження сучасних HR-технологій, розвиток програм професійного навчання працівників, формування кадрового резерву та налагодження співпраці із закладами аграрної освіти. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити якість кадрового забезпечення та забезпечити формування необхідних компетенцій працівників відповідно до сучасних вимог аграрного виробництва.

Основними зовнішніми загрозами залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція населення, старіння трудових ресурсів у сільській місцевості та посилення конкуренції за персонал з боку великих агропромислових компаній. Саме тому пріоритетним завданням кадрової політики підприємства має стати не лише залучення нових працівників, а й створення ефективної системи їх утримання та професійного розвитку.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність удосконалення кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар» за двома ключовими напрямками: підвищення рівня мотивації та утримання персоналу, а також формування системи кадрового резерву і професійного розвитку працівників. Саме зазначені напрями можуть бути покладені в основу проектних заходів третього розділу кваліфікаційної роботи.

З метою виявлення ключових проблем кадрової політики доцільно здійснити їх систематизацію та оцінити можливі наслідки для діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

Основні проблеми кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар»

Виявлена проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки
Скорочення чисельності персоналу	Дефіцит кадрів на ринку праці, трудова міграція, демографічні зміни	Ускладнення забезпечення виробничих процесів трудовими ресурсами
Зростання навантаження на працівників	Скорочення чисельності персоналу при збереженні або збільшенні обсягів діяльності	Перевтома працівників, зниження мотивації, професійне вигорання
Висока залежність від ключових працівників	Невелика чисельність персоналу та вузька спеціалізація окремих посад	Ризик втрати критично важливих компетенцій
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Переважаючі традиційні підходи до управління персоналом	Зниження лояльності працівників та складності із залученням молодих спеціалістів
Відсутність системного кадрового розвитку	Недостатня увага до навчання та планування кар'єри	Зниження адаптивності персоналу до сучасних технологій

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш суттєвими проблемами кадрової політики підприємства є скорочення чисельності працівників та недостатній розвиток сучасних механізмів мотивації й утримання персоналу. Саме ці

фактори формують найбільші ризики для забезпечення стабільності кадрового потенціалу в середньостроковій перспективі.

Особливу увагу слід звернути на тенденцію зростання навантаження на працівників. У 2025 році на одного працівника припадало понад 106 га сільськогосподарських угідь, що суттєво перевищує рівень 2023 року. Одночасно продуктивність праці зросла майже на 47 %. З одного боку, це свідчить про підвищення ефективності використання персоналу, а з іншого – про поступове наближення до межі раціонального виробничого навантаження.

Не менш важливою проблемою є відсутність системного підходу до розвитку персоналу. На підприємстві фактично відсутні механізми кадрового резерву, програми адаптації нових працівників, планування професійного розвитку та оцінювання компетенцій персоналу. В умовах швидкого оновлення аграрних технологій це може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що існуюча кадрова політика ТОВ Агрофірма «Комунар» забезпечує ефективне функціонування підприємства в поточному періоді, проте потребує подальшого вдосконалення. Найбільш актуальними напрямками покращення є формування сучасної системи мотивації та утримання персоналу, а також впровадження інструментів кадрового розвитку і професійного навчання працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ АГРОФІРМА «КОМУНАР»

3.1. Удосконалення системи мотивації та утримання персоналу ТОВ Агрофірма «Комунар»

Ефективність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити належний рівень мотивації працівників та створити умови для їх довгострокової роботи на підприємстві. Як показали результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, ТОВ Агрофірма «Комунар» характеризується позитивною динамікою виробничо-фінансових показників та високим рівнем продуктивності праці. Водночас протягом досліджуваного періоду спостерігалось скорочення середньооблікової чисельності працівників, що свідчить про наявність певних проблем у сфері утримання персоналу та формування довгострокової кадрової стабільності.

Проведений SWOT-аналіз кадрової політики підприємства також дозволив встановити, що одними з найбільш суттєвих внутрішніх проблем є недостатній розвиток нематеріальної мотивації персоналу та відсутність комплексного підходу до стимулювання працівників. В умовах динамічного ринку праці зазначені фактори можуть призводити до зниження рівня залученості персоналу, погіршення трудової дисципліни та підвищення ризику втрати кваліфікованих працівників.

Слід зазначити, що на більшості аграрних підприємств система мотивації традиційно базується переважно на матеріальному стимулюванні. При цьому заробітна плата та преміювання залишаються основними інструментами впливу на трудову поведінку працівників. Проте сучасна практика управління персоналом свідчить, що виключно фінансових стимулів уже недостатньо для забезпечення високого рівня лояльності та залученості працівників. Все більшого значення

набувають нематеріальні чинники мотивації, пов'язані з визнанням результатів праці, професійним розвитком, участю в управлінні та формуванням позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

З огляду на виявлені проблеми та сучасні тенденції розвитку ринку праці для ТОВ Агрофірма «Комунар» пропонується впровадження комплексної системи мотивації та утримання персоналу, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання працівників.

Основною метою запропонованого заходу є підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцнення кадрової стабільності, зниження ризику плинності кадрів та створення передумов для подальшого зростання продуктивності праці.

Для досягнення зазначеної мети доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, представлений на рис. 3.1.

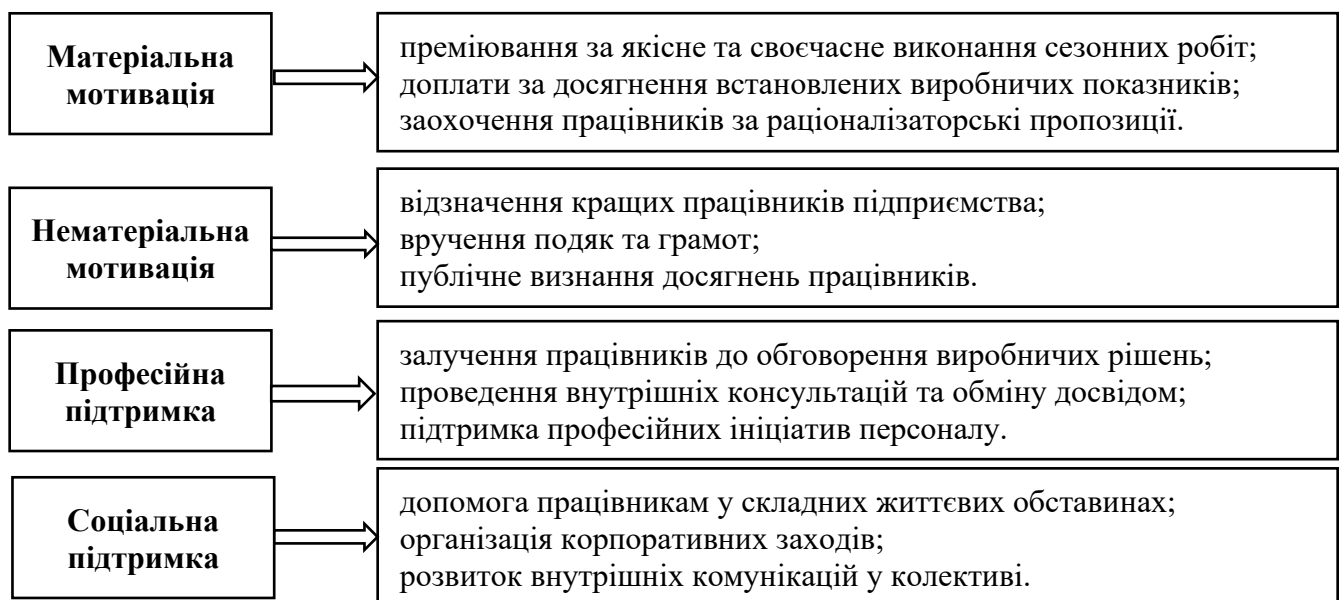


Рис. 3.1. Складові запропонованої системи мотивації та утримання персоналу ТОВ Агрофірма «Комунар»

Запропонована система не потребує значних фінансових витрат та може бути

реалізована переважно за рахунок удосконалення існуючих управлінських підходів. Особливу увагу доцільно приділити розвитку нематеріальної мотивації, яка на сьогодні залишається одним із найбільш недооцінених напрямів кадрової політики багатьох аграрних підприємств.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить, що працівники високо оцінюють можливість отримання визнання результатів своєї праці, участі у прийнятті рішень та підтримки з боку керівництва. Саме тому впровадження системи регулярного морального заохочення може стати важливим інструментом підвищення трудової активності персоналу без суттєвого збільшення витрат підприємства.

Крім того, доцільним є впровадження щоквартального оцінювання результатів праці працівників, яке дозволить забезпечити більшу прозорість системи стимулювання та підвищити рівень довіри персоналу до управлінських рішень. Оцінювання може здійснюватися за такими критеріями, як якість виконання робіт, дотримання виробничої дисципліни, раціональне використання матеріальних ресурсів та ініціативність працівника.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованого заходу доцільно сформувати комплексну програму мотивації та утримання персоналу, яка буде враховувати особливості діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар», фінансові можливості підприємства та сучасні тенденції розвитку ринку праці. Важливою перевагою запропонованої програми є можливість її поетапного впровадження без суттєвого збільшення витрат на управління персоналом.

Основні елементи запропонованої програми наведено в таблиці 3.1.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропонована програма удосконалення системи мотивації та утримання персоналу охоплює всі основні складові кадрової політики підприємства: матеріальне стимулювання, нематеріальну мотивацію, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку професійної активності працівників та формування позитивного соціально-психологічного клімату. На відміну від існуючої системи, яка переважно орієнтована на виплату заробітної плати та окремі форми

матеріального заохочення, запропонований підхід передбачає комплексний вплив на фактори трудової поведінки персоналу.

Таблиця 3.1

**Програма удосконалення системи мотивації та утримання персоналу ТОВ
Агрофірма «Комунар»**

Напрямок удосконалення	Заходи	Періодичність реалізації	Очікуваний результат
Підвищення результативності праці	Запровадження преміювання за якісне та своєчасне виконання виробничих завдань	Щоквартально	Підвищення продуктивності праці
Посилення нематеріальної мотивації	Визначення та відзначення кращих працівників підприємства	Щоквартально	Зростання трудової активності та залученості персоналу
Розвиток внутрішніх комунікацій	Проведення виробничих нарад із залученням працівників до обговорення виробничих питань	Щомісячно	Покращення взаємодії між керівництвом та працівниками
Підтримка професійних ініціатив	Заохочення працівників за пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності	Постійно	Формування атмосфери співробітництва та розвитку
Соціальна підтримка персоналу	Надання одноразової матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях	За потреби	Підвищення лояльності працівників
Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Організація корпоративних заходів та професійних свят	2–3 рази на рік	Зміцнення корпоративної культури
Оцінювання результатів праці	Впровадження системи щоквартального оцінювання працівників	Щоквартально	Підвищення об'єктивності стимулювання персоналу

Особливу увагу приділено заходам нематеріальної мотивації, які не потребують значних фінансових ресурсів, проте здатні суттєво впливати на рівень залученості працівників. Практика діяльності аграрних підприємств свідчить, що своєчасне визнання досягнень працівників, публічне відзначення їхніх результатів та залучення до обговорення виробничих питань сприяють формуванню відчуття причетності до розвитку підприємства та підвищують рівень відповідальності за

результати праці.

Не менш важливим елементом програми є розвиток внутрішніх комунікацій. Запропоновані регулярні виробничі наради дозволять покращити інформаційний обмін між керівництвом та працівниками, забезпечать оперативне вирішення виробничих проблем та сприятимуть формуванню більш відкритої організаційної культури. В умовах невеликого трудового колективу ТОВ Агрофірма «Комунар» такі заходи можуть бути реалізовані без додаткових витрат та забезпечити швидкий позитивний ефект.

Важливим напрямом також виступає підтримка професійних ініціатив працівників. Залучення персоналу до пошуку резервів підвищення ефективності виробництва дозволить не лише отримати додаткові управлінські рішення, а й створить умови для розвитку творчого потенціалу працівників та підвищення їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована програма спрямована не лише на підвищення рівня мотивації працівників, а й на формування довгострокової кадрової стабільності, що є одним із ключових завдань кадрової політики підприємства в умовах динамічного ринку праці.

Важливим елементом запропонованої системи є впровадження щоквартального оцінювання результатів праці. Для цього пропонується використовувати спрощену систему критеріїв, адаптовану до особливостей діяльності аграрного підприємства (табл. 3.2).

Запропонована система оцінювання результатів праці працівників, представлена в таблиці 3.2, покликана забезпечити об'єктивність процесу стимулювання персоналу та підвищити прозорість прийняття управлінських рішень у сфері мотивації. Її впровадження дозволить перейти від суб'єктивного оцінювання трудового внеску працівників до використання чітких і зрозумілих критеріїв результативності.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання результатів праці працівників ТОВ Агрофірма «Комунар»

Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів	Характеристика оцінювання
Якість виконання робіт	30	Дотримання технологічних вимог та стандартів
Виконавська дисципліна	25	Дотримання трудової дисципліни та виробничих регламентів
Рациональне використання ресурсів	20	Економне використання матеріалів, палива та техніки
Ініціативність та відповідальність	15	Участь у вирішенні виробничих питань
Участь у розвитку підприємства	10	Подання пропозицій щодо удосконалення роботи
Разом	100	X

Найбільшу питому вагу в системі оцінювання займає показник якості виконання робіт, на який припадає 30 % загальної кількості балів. Це обумовлено тим, що в рослинництві саме дотримання технологічних вимог значною мірою визначає майбутню врожайність сільськогосподарських культур та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Високе значення також має оцінювання виконавської дисципліни, частка якої становить 25 %. Для аграрного виробництва своєчасність виконання польових робіт часто є не менш важливою, ніж їх якість, оскільки порушення агротехнічних строків може призвести до суттєвих втрат урожаю та погіршення економічних результатів діяльності підприємства.

Показник раціонального використання ресурсів спрямований на стимулювання економного використання пального, насіння, добрив, засобів захисту рослин та інших виробничих ресурсів. У сучасних умовах зростання цін на матеріально-технічні ресурси саме цей критерій може стати додатковим чинником підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Критерії ініціативності та участі в розвитку підприємства мають дещо меншу вагу, однак їх роль полягає у стимулюванні активної позиції працівників та розвитку корпоративної культури. Вони спрямовані на формування атмосфери співпраці,

заохочення раціоналізаторських пропозицій та підвищення рівня залученості персоналу до процесів управління.

Запропонована система оцінювання дозволить встановити більш тісний зв'язок між результатами праці працівників і системою їх заохочення. Це сприятиме підвищенню рівня довіри персоналу до кадрової політики підприємства, зміцненню трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися як інформаційна база для прийняття рішень щодо преміювання, морального заохочення та професійного розвитку працівників.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення рівня мотивації персоналу, зміцнення кадрової стабільності та створення передумов для подальшого зростання ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар».

3.2. Впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю

Однією з найбільш актуальних проблем сучасного аграрного сектору України є дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів. Демографічні зміни, трудова міграція, скорочення чисельності сільського населення та зниження престижності роботи в аграрній сфері призводять до поступового зменшення пропозиції робочої сили на ринку праці. Особливо гостро ця проблема проявляється щодо молодих спеціалістів, які після завершення навчання нерідко обирають працевлаштування у великих містах або в інших галузях економіки.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників ТОВ Агрофірма «Комунар» скоротилася, тоді як виробничі масштаби підприємства та фінансові результати діяльності залишаються стабільними. Така ситуація призводить до зростання навантаження на персонал і може створювати ризики кадрового дефіциту в майбутньому. За умов подальшого розвитку підприємства потреба у залученні нових працівників поступово зростатиме, що

вимагає формування системного механізму роботи з потенційними кандидатами.

На відміну від великих агрохолдингів, середні аграрні підприємства часто поступаються їм у можливостях фінансового стимулювання персоналу. Саме тому важливого значення набуває формування позитивного іміджу роботодавця та створення ефективної системи залучення молодих спеціалістів ще на етапі їх навчання. Практика діяльності успішних аграрних підприємств свідчить, що найбільш результативним підходом є налагодження співпраці із закладами професійної та вищої освіти, організація виробничої практики та створення умов для подальшого працевлаштування молодих працівників.

З метою підвищення ефективності кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар» пропонується впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю. Основною метою програми є забезпечення підприємства перспективними працівниками, скорочення ризику кадрового дефіциту та створення умов для оновлення кадрового потенціалу підприємства.

Запропонована програма передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на встановлення довгострокових відносин між підприємством та потенційними працівниками ще до моменту їх офіційного працевлаштування.

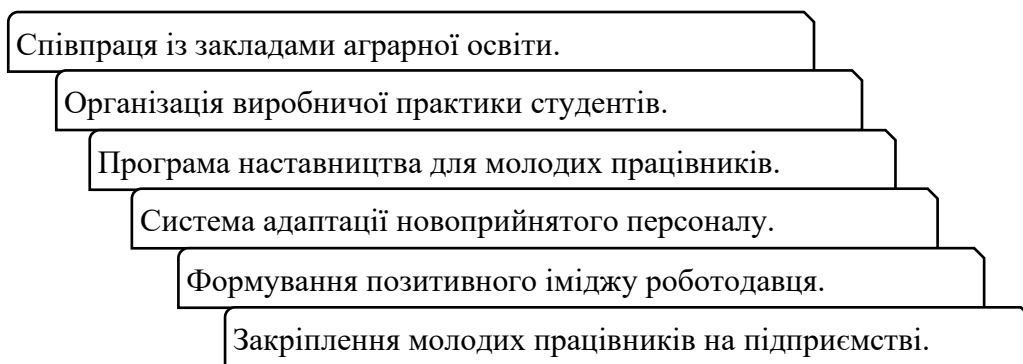


Рис. 3.2. Основні складові програми залучення та адаптації молодих фахівців

Одним із ключових напрямів реалізації програми є налагодження співпраці з профільними навчальними закладами Дніпропетровської області. Насамперед це стосується закладів, які здійснюють підготовку агрономів, механізаторів, інженерів-

механіків та інших спеціалістів аграрного профілю. Така співпраця дозволить підприємству отримати доступ до потенційних працівників ще на етапі їх професійної підготовки.

Особливу увагу доцільно приділити організації виробничої практики студентів. Під час проходження практики майбутні фахівці матимуть можливість ознайомитися зі специфікою діяльності підприємства, отримати практичні навички та сформувані уявлення про перспективи майбутнього працевлаштування. Для підприємства це, своєю чергою, створює можливість оцінити професійні та особисті якості потенційних працівників до моменту їх прийняття на роботу.

Важливим елементом запропонованої програми є впровадження наставництва. За кожним молодим працівником пропонується закріплювати досвідченого працівника підприємства, який допомагатиме адаптуватися до умов праці, освоїти виробничі процеси та швидше інтегруватися в трудовий колектив.

Для забезпечення системності та практичної реалізації запропонованого заходу доцільно розробити комплексну програму залучення та адаптації молодих фахівців, яка охоплюватиме всі етапи взаємодії підприємства з потенційними працівниками – від професійної орієнтації до повноцінної інтеграції в трудовий колектив.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що запропонована програма охоплює всі основні етапи формування кадрового потенціалу підприємства. Її особливістю є орієнтація не на пошук працівників після виникнення вакансії, а на завчасне формування кадрової бази за рахунок співпраці із закладами освіти та залучення молоді до виробничої діяльності підприємства.

Перший блок заходів спрямований на розвиток партнерських відносин між підприємством та закладами аграрної освіти. Для ТОВ Агрофірма «Комунар» найбільш перспективними партнерами можуть виступати Дніпровський державний аграрно-економічний університет, фахові аграрні коледжі та професійно-технічні навчальні заклади регіону. Таке співробітництво дозволить підприємству своєчасно

отримувати інформацію про перспективних випускників та залучати їх до проходження практики.

Таблиця 3.3

**Програма залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю для ТОВ
Агрофірма «Комунар»**

Напрямок реалізації	Зміст заходу	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Співпраця із закладами освіти	Укладання угод про співпрацю з аграрними коледжами та університетами	Директор, головний агроном	Формування бази потенційних кандидатів
Організація виробничої практики	Залучення студентів до проходження практики на підприємстві	Керівники виробничих підрозділів	Попередній відбір перспективних працівників
Професійна орієнтація	Проведення екскурсій та ознайомчих заходів для студентів	Керівництво підприємства	Підвищення зацікавленості молоді у працевлаштуванні
Наставництво	Закріплення досвідчених працівників за молодими спеціалістами	Керівники структурних підрозділів	Скорочення періоду адаптації
Адаптація персоналу	Ознайомлення з правилами роботи та виробничими процесами	Безпосередній керівник	Підвищення ефективності роботи нових працівників
Закріплення молодих кадрів	Надання можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання	Керівництво підприємства	Зниження ризику звільнення молодих працівників

Особливого значення набуває організація виробничої практики студентів. На відміну від традиційного підходу, коли практика виконується формально, запропонована програма передбачає активне залучення практикантів до виробничих процесів під керівництвом досвідчених працівників. Це дозволить студентам отримати реальні професійні навички, а підприємству – оцінити їх потенціал та рівень підготовки.

Важливим елементом програми є система наставництва. Практика діяльності багатьох підприємств свідчить, що найбільша кількість звільнень молодих працівників відбувається протягом першого року роботи. Однією з причин цього є складність адаптації до нового трудового середовища та недостатня підтримка з боку колективу. Закріплення наставника дозволить значно скоротити період адаптації та

підвищити ймовірність успішного закріплення працівника на підприємстві.

З метою підвищення ефективності адаптації молодих спеціалістів доцільно використовувати поетапний підхід до їх інтеграції в діяльність підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи адаптації молодих працівників у ТОВ Агрофірма «Комунар»

Етап адаптації	Тривалість	Основні заходи	Очікуваний результат
Первинна адаптація	Перший місяць роботи	Ознайомлення з підприємством, інструктажі, закріплення наставника	Пристосування до умов праці
Професійна адаптація	2–6 місяць	Освоєння виробничих процесів та посадових обов'язків	Формування професійних навичок
Соціальна адаптація	3–9 місяць	Інтеграція в колектив та корпоративну культуру	Формування лояльності до підприємства
Закріплення працівника	Після 12 місяців роботи	Оцінювання результатів діяльності та визначення перспектив розвитку	Довгострокове працевлаштування

Наведені в таблиці 3.4 етапи адаптації формують цілісну систему інтеграції молодих працівників у виробниче середовище ТОВ Агрофірма «Комунар». Її впровадження дозволить не лише скоротити період професійного становлення новоприйнятих працівників, а й підвищити ефективність використання їх трудового потенціалу вже на початкових етапах роботи.

Перший етап – первинна адаптація – має особливе значення, оскільки саме в цей період у працівника формується загальне враження про підприємство, колектив та умови праці. Практика управління персоналом свідчить, що більшість випадків дострокового звільнення нових працівників відбувається протягом перших трьох місяців після працевлаштування. Основними причинами є недостатня поінформованість про особливості роботи, труднощі у спілкуванні з колективом та невідповідність очікувань реальним умовам праці. Саме тому на цьому етапі важливим завданням керівництва є створення сприятливих умов для входження працівника в трудовий колектив та ознайомлення його з виробничими процесами

підприємства.

Другий етап – професійна адаптація – спрямований на формування практичних навичок виконання виробничих завдань. Для аграрного підприємства цей період є особливо важливим, оскільки ефективність виконання технологічних операцій безпосередньо впливає на результати виробництва. Молодий працівник повинен не лише оволодіти професійними навичками, а й засвоїти особливості технологій вирощування сільськогосподарських культур, правила експлуатації техніки, вимоги до охорони праці та виробничої дисципліни. Наявність наставника дозволяє суттєво скоротити тривалість цього етапу та зменшити кількість виробничих помилок.

Важливу роль у системі адаптації відіграє соціальна адаптація, яка передбачає інтеграцію працівника в колектив та формування позитивних міжособистісних відносин. Для підприємств із відносно невеликою чисельністю персоналу, до яких належить ТОВ Агрофірма «Комунар», соціально-психологічний клімат має особливе значення. Молоді працівники значно швидше приймають рішення про довгострокове працевлаштування, якщо відчують підтримку колег, довіру керівництва та можливість професійної самореалізації. Саме тому доцільним є залучення нових працівників до спільних виробничих нарад, корпоративних заходів та обговорення окремих виробничих питань.

Завершальним етапом виступає закріплення працівника на підприємстві. Його основною метою є перехід від короткострокової зайнятості до довгострокової співпраці між працівником та роботодавцем. На цьому етапі доцільно здійснювати оцінювання результатів роботи, визначати перспективи професійного розвитку та обговорювати подальші можливості кар'єрного зростання. Такий підхід дозволить сформувати у працівника розуміння власних перспектив на підприємстві та підвищить рівень його лояльності.

Очікується, що впровадження запропонованої системи адаптації дозволить скоротити період повного освоєння посадових обов'язків молодими працівниками на 20–25 %, підвищити рівень їх професійної підготовки та знизити ризик звільнення

протягом першого року роботи. Крім того, системна адаптація сприятиме формуванню позитивного іміджу ТОВ Агрофірма «Комунар» як роботодавця, що особливо важливо в умовах дефіциту трудових ресурсів та посилення конкуренції за молодих спеціалістів на аграрному ринку праці.

Таким чином, запропонована програма залучення та адаптації молодих фахівців створює передумови для стабільного оновлення кадрового складу підприємства, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення довгострокової кадрової стійкості господарства. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству більш ефективно реагувати на виклики динамічного ринку праці та забезпечить формування необхідного кадрового потенціалу для подальшого розвитку виробництва.

Важливою перевагою запропонованої програми є те, що її реалізація не потребує створення окремого структурного підрозділу чи введення додаткових штатних одиниць. Координацію заходів доцільно покласти безпосередньо на керівництво підприємства та керівників виробничих підрозділів. Такий підхід повністю відповідає масштабам діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар» та дозволяє уникнути додаткових адміністративних витрат.

Реалізація запропонованої програми матиме позитивний вплив не лише на кадрову політику підприємства, а й на результати його господарської діяльності. Залучення молодих спеціалістів сприятиме оновленню кадрового потенціалу, підвищенню рівня використання сучасних технологій та формуванню додаткових можливостей для розвитку підприємства. Водночас зменшення ризику кадрового дефіциту дозволить забезпечити більш стабільне виконання виробничих процесів та знизити залежність підприємства від ситуації на регіональному ринку праці.

Таким чином, запропонована програма залучення та адаптації молодих фахівців є реалістичним та економічно доцільним напрямом удосконалення кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар». Її впровадження дозволить створити стабільний механізм поповнення кадрового складу підприємства, підвищити ефективність

використання трудових ресурсів та забезпечити довгострокову кадрову стійкість господарства в умовах динамічного ринку праці.

Впровадження комплексної системи мотивації та утримання персоналу сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці, покращенню трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці. Одночасно реалізація програми залучення та адаптації молодих фахівців дозволить частково вирішити проблему кадрового дефіциту, забезпечити поступове оновлення кадрового потенціалу підприємства та підвищити рівень кадрової безпеки.

З урахуванням масштабів діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар» та результатів функціонування підприємства у 2025 році прогнозування ефективності запропонованих заходів здійснювалося на основі консервативного сценарію розвитку. Передбачається, що основний економічний ефект буде досягнутий за рахунок підвищення продуктивності праці, покращення використання робочого часу та зміцнення кадрової стабільності.

Результати прогнозних розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз зміни показників ефективності кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	28	+2	107,69
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	98 586,6	104 501,8	+5 915,2	106,00
Чистий прибуток, тис. грн	37 143,4	40 857,7	+3 714,3	110,00
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 791,8	3 732,2	-59,6	98,43
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	1 428,6	1 459,2	+30,6	102,14
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,4	5,5	-2,9	65,48
Рівень укомплектованості персоналом, %	92,0	98,0	+6,0	106,52
Частка працівників віком до 35 років, %	19,2	25,0	+5,8	130,21

Дані таблиці 3.5 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме

позитивний вплив як на кадрові, так і на економічні показники діяльності підприємства. Насамперед очікується покращення кадрового забезпечення господарства за рахунок залучення молодих спеціалістів, у результаті чого чисельність персоналу може зрости до 28 осіб. Це дозволить зменшити виробниче навантаження на працівників та створити додаткові можливості для розвитку підприємства.

Важливим результатом стане підвищення рівня укомплектованості персоналом з 92 % до 98 %, що свідчитиме про зниження ризику кадрового дефіциту. Одночасно очікується скорочення коефіцієнта плинності кадрів майже на третину завдяки покращенню мотивації працівників та підвищенню їх задоволеності умовами праці.

Слід зазначити, що внаслідок збільшення чисельності персоналу продуктивність праці в розрахунку на одного працівника може дещо знизитися. Проте таке зниження матиме технічний характер і компенсуватиметься зростанням загального обсягу виробництва, підвищенням якості виконання робіт та зміцненням кадрової стабільності підприємства. При цьому прибуток на одного працівника продовжить зростати, що свідчитиме про ефективність запропонованих заходів.

Позитивним наслідком впровадження програми залучення молодих фахівців стане також поступове оновлення кадрового складу підприємства. Збільшення частки працівників віком до 35 років дозволить забезпечити більш ефективне використання сучасних технологій, підвищити інноваційну активність персоналу та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують економічну та організаційну доцільність впровадження запропонованих заходів. Удосконалення системи мотивації та утримання персоналу, а також реалізація програми залучення та адаптації молодих фахівців сприятимуть підвищенню ефективності кадрової політики ТОВ Агрофірма «Комунар», зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку праці.

Отже, у роботі обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ Агрофірма «Комунар». Запропоновано впровадження комплексної системи мотивації та утримання персоналу, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Другим напрямом удосконалення кадрової політики визначено впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю, що сприятиме формуванню стабільного джерела поповнення кадрового складу підприємства та зниженню ризику дефіциту трудових ресурсів у майбутньому.

Результати економічного обґрунтування підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Очікується покращення кадрового забезпечення підприємства, зниження рівня плинності кадрів, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення кадрової стійкості господарства. Це створить передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар» та його конкурентоспроможності на ринку праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровою політикою аграрного підприємства в умовах динамічного ринку праці на прикладі ТОВ Агрофірма «Комунар».

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено сутність, цілі та основні елементи кадрової політики підприємства. Встановлено, що кадрова політика являє собою систему принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах кадрова політика виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Визначено особливості управління персоналом аграрних підприємств в умовах динамічного ринку праці. Встановлено, що на кадрову політику аграрних підприємств суттєво впливають сезонність виробництва, скорочення чисельності сільського населення, трудова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання конкуренції між роботодавцями. За таких умов особливого значення набувають питання мотивації персоналу, його утримання та залучення молодих фахівців.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, який передбачає оцінювання забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, ефективності їх використання, рівня кадрової стабільності, результативності системи мотивації та кадрових ризиків.

4. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ Агрофірма «Комунар». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення. Протягом 2023–2025 рр. спостерігалось зростання ефективності господарської

діяльності. Чистий дохід підприємства у 2025 році становив 98 586,6 тис. грн, а чистий прибуток – 37 143,4 тис. грн. Аналіз використання ресурсного потенціалу засвідчив високий рівень ефективності виробництва та стабільний фінансовий стан господарства.

5. Проаналізовано кадрову політику та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Встановлено, що середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася з 32 до 26 осіб, або на 18,75 %. Одночасно продуктивність праці зросла завдяки збільшенню обсягів виробництва та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. Разом із тим скорочення чисельності персоналу свідчить про наявність ризиків кадрового дефіциту та необхідність удосконалення кадрової політики.

6. Здійснено оцінку ефективності кадрової політики підприємства та визначено проблеми її реалізації. На основі SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами кадрової політики є стабільність діяльності підприємства, достатній рівень оплати праці та позитивні результати господарювання. До основних проблем віднесено недостатній розвиток нематеріальної мотивації персоналу, обмежені можливості залучення молодих спеціалістів, ризики скорочення кадрового потенціалу та посилення конкуренції на ринку праці.

7. З метою підвищення ефективності кадрової політики підприємства запропоновано впровадження комплексної системи мотивації та утримання персоналу. Запропонований захід передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку професійних ініціатив працівників та вдосконалення механізму оцінювання результатів праці. Реалізація заходу сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню трудової дисципліни та зниженню ризику плинності кадрів.

8. Розроблено програму залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю. Запропоновано налагодження співпраці із закладами аграрної освіти, організацію виробничої практики студентів, впровадження наставництва та системи

адаптації новоприйнятих працівників. Реалізація програми дозволить створити стабільне джерело поповнення кадрового складу підприємства та підвищити його кадрову стійкість у довгостроковій перспективі.

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. Очікується збільшення чисельності персоналу з 26 до 28 осіб, зростання чистого доходу на 5 915,2 тис. грн або на 6,0 %, підвищення чистого прибутку на 3 714,3 тис. грн або на 10,0 %, скорочення коефіцієнта плинності кадрів з 8,4 % до 5,5 % та підвищення рівня укомплектованості персоналом з 92 % до 98 %. Такі зміни свідчатимуть про підвищення ефективності кадрової політики підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку праці.

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ Агрофірма «Комунар» для підвищення ефективності управління кадровою політикою, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_27_7
2. Ачкасова Л.М. Психологічні аспекти модернізації кадрової політики підприємства в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 70-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2025_45_7
3. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_11
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Водолажська Т.О., Сафронов В.Ю. Удосконалення кадрової політики підприємства: теоретичні засади та практичні рішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_24
9. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51

10. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8

11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

13. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_41_6

14. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_9

15. Димченко О.В., Острогляд В.К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2023. № 31. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6

16. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с

17. Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 125-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_4_27

18. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості

кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(1)__9)

19. Коритько Т. Ю. Особливості розвитку ринку праці при формуванні кадрової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3. С. 150-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2025_3_22

20. Кришталь Г.О., Брюховецька І.О., Панін Є.В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 46-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_4_8

21. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

22. Матвєєва Н.М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)__11)

23. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

24. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

25. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

26. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

27. Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Драник О.І. Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 1. С. 215-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_1_21

28. Новоселецька А.О., Штундер Н.І. Формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2025. № 38. С. 124-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2025_38_19

29. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388.

30. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_61_12

31. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 1. С. 525-537. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_38

32. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.

33. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150.

34. Россіхін В.В., Омаров А.М., Россіхіна Г.В. Концептуальні засади та принципи кадрової політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Вип. 89(1). С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89(1)__21)

35. Савенко О.А., Курбацька Л.М., Шершенюк О.М. Аналіз кадрової політики суб'єктів підприємницьких структур в умовах нестійкої економіки. *Агросвіт*. 2025. № 16. С. 125-133.

36. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

37. Удосконалення кадрової політики підприємства. Волківська А.М. та ін. (5

осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51

38. Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_2_26

39. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4-11.

40. Шведюк Ю. В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 7-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_1_3

41. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

42. Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10

43. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_15