

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КЛИМЧУК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 383.43: 331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. В. Климчук

Керівник роботи
Овдіюк Олена Миколаївна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Климчук О. В. Розробка та обґрунтування стратегії управління кадровим потенціалом підприємств сфери агробізнесу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Житомирський національний агроекологічний університет, 2019.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. Досліджено підприємства, обґрунтовано необхідність впровадження інтенсивної стратегії розвитку кадрового потенціалу в господарську діяльність ТОВ “ЕлітаАгро”. Запропоновано шляхи удосконалення розробки стратегії управління кадровим потенціалом.

Ключові слова: стратегія, потенціал, стратегія управління кадровим потенціалом, агробізнес, інтенсивна стратегія.

SUMMARY

Klimchuk O. V. Development and justification of the strategy of human resources management of enterprises of the agribusiness sector. Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Zhytomyr National Agroecological University, 2019.

The qualification work outlines the theoretical, methodological and practical aspects of the development and implementation of the strategy of human resources management of agricultural enterprises. The enterprises are researched, the necessity of introduction of intensive strategy of development of personnel potential in economic activity of LLC "ElitaAgro" is substantiated. Ways to improve the development of HRM strategy are suggested.

Keywords: strategy, potential, human resources management strategy, agribusiness, intensive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1. КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ.....	7
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
2. КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ “ЕЛІТААГРО”.....	13
Висновки до розділу 2.....	19
РОЗДІЛ РОЗРОБКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ	
3. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ.....	20
Висновки до розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У теперішніх умовах розвитку економіки ефективне функціонування підприємства визначається його адекватною стратегією управління персоналом, яка є однією з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системи управління. Стратегічна мета системи кадрового потенціалу складається із забезпечення розвитку підприємства за допомогою дієвого використання людського капіталу. Під час формування стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення та облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку.

Формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємства є надзвичайно важливою складовою процесу вдосконалення управління в організації. Важливість даного процесу та складність його запровадження особливою гостротою відмічається щодо аграрного підприємства та пояснюється цілим рядом факторів. По-перше, процес формування кадрового потенціалу є досить складним та багатовекторним, адже передбачає виконання різних за технологією дій, а саме встановлення потреби та планування трудових ресурсах, добір та розстановка персоналу, розробка системи оплати та мотивації праці, адаптація та навчання персоналу, професійна зорієнтованість, оцінювання результатів трудової діяльності, тощо. По-друге, певні елементи процесу управління персоналом не передбачають стандартної процедури здійснення, це зумовлено типологією соціальної взаємодії учасників зазначеного процесу. По-третє, відмічаємо що особливості функціонування аграрного підприємства в умовах відносин ринкової економіки досить ускладнюють процес управління персоналом. Саме тому актуальність застосування стратегії управління кадровим потенціалом підприємств, невирішеність ряду методичних і практичних питань щодо дієвості його використання в практичній діяльності агроформувань визначили тему даного дослідження.

Питання управління кадровим потенціалом підприємств наразі все частіше стають предметом наукових досліджень. Проблеми формування, ефективності використання персоналу розглядалися в працях І. Ансоффа, П. Друкера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Основні аспекти імплементації стратегії управління кадровим потенціалом досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, зокрема О. Богуцького, І. Кравченко, Е. Лібанової, Д. Мельничука, С. Самігіна, Ф. Хмеля та інших.

Наукові праці вище зазначених авторів засвідчили, що процеси, які відбуваються в соціально-економічному просторі, вимагають обґрунтування та імплементації нових підходів до формування стратегії розвитку кадрового потенціалу. Ринкові умови господарювання сільськогосподарських підприємств викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-практичних засад утворення і функціонування діючих систем стратегічного управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку аграрного виробництва, стану і динаміки ринку праці, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління кадровим потенціалом на засадах інноваційного розвитку. У процесі дослідження для досягнення визначеної мети вирішувалися наступні завдання:

- уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема трактування сутності понять стратегія та стратегія управління кадровим потенціалом;
- розглянути методичні засади формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств;
- вивчити та охарактеризувати сутність, основні складові процесу управління кадровим потенціалом підприємств, дослідити інноваційні підходи до формування кадрової політики підприємств;

➤ дослідити сучасний організаційно-економічний стан ТОВ “АлітаАгро” та дати оцінку існуючій стратегії управління кадровим потенціалом в контексті його корпоративної стратегії;

➤ обґрунтувати перспективну кадрову стратегію управління підприємством, а також визначити економічний ефект від запропонованих заходів;

➤ запропонувати окремі складові мотиваційного забезпечення та гуманізації виробництва як фактори забезпечення стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Об’єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ “ЕлітаАгро”. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико методичних та практичних аспектів стратегії управління кадровим потенціалом підприємств сфери агробізнесу.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження, та загальнонаукові принципи проведення досліджень, основні закони діалектики. За допомогою абстракто-логічного методу уточнено поняття “стратегія” та стратегія управління кадровим потенціалом, а також сформульовано загальні висновки.

Визначення методичних засад розробки та впровадження в господарську діяльність стратегічних орієнтацій управління кадровим потенціалом здійснювалося за допомогою методу аналізу і синтезу. При аналізі сучасного стану та стратегії управління кадровим потенціалом використано портфельні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та статистико-економічний метод та його прийоми – графічний, порівняння тощо. Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів виконано за допомогою прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Законодавчі акти України, Постанови кабінету міністрів, Укази Президента та Верховної Ради України; спеціальна, довідкова, нормативна література, періодичні видання, інформація з мережі

Інтернет з проблем які досліджуються у кваліфікаційній роботі, річні звіти та статистична звітність досліджуваного об'єкта, особисті дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами в процесі формування стратегії управління кадровим потенціалом в контексті розробки стратегії їх інноваційного розвитку.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму “Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій” (25 жовтня 2019 р.) на тему – Сутність та класифікація кадрового потенціалу підприємств; Студентські наукові читання – 2019: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентський наукових робіт на тему – Діагностика управління кадровим потенціалом ТОВ “ЕлітаАгро” (20 листопада 2019 р.); Студентська наукова конференція “Сучасні тренди міжнародних економічних відносин” на тему – Розробка та імплементація стратегії управління кадровим потенціалом підприємств сфери агробізнесу (21 листопада 2019 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 28 сторінок комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць і 2 рисунки.

ВИСНОВКИ

Формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємства є важливою ланкою у процесі вдосконалення самого управління суб'єкта підприємництва. Важливість даного процесу та складність його запровадження особливою гостротою відмічається щодо аграрного підприємства та пояснюється цілим рядом факторів. По-перше, процес формування кадрового потенціалу є досить складним та багатовекторним, адже передбачає виконання різних за технологією дій, а саме встановлення потреби та планування трудових ресурсах, добір та розстановка персоналу, розробка системи оплати та мотивації праці, адаптація та навчання персоналу, професійна зорієнтованість, оцінювання результатів трудової діяльності, тощо. Слід відмітити також, що певні елементи процесу управління персоналом не передбачають стандартної процедури здійснення, це зумовлено типологією соціальної взаємодії учасників зазначеного процесу. По-друге, відмічаємо що особливості функціонування аграрного підприємства в умовах відносин ринкової економіки досить ускладнюють процес управління персоналом.

Проведене дослідження засвідчило, що кадровий потенціал підприємства містить має наступні складові: професійний, кадровий, кваліфікаційний і організаційний. Запропонована структура кадрового потенціалу дозволяє обґрунтувати та реалізувати пріоритетні стратегії його розвитку. Такий поділ обумовлений мінливим зовнішнім середовищем і здатністю персоналу швидко адаптуватися. Кадрова складова трудового потенціалу включає: кваліфікаційний потенціал – професійні знання, навички і таланти, що формують професійну компетентність; інноваційний потенціал – здатність персоналу навчатися новому та впроваджувати і господарську діяльність підприємства. Головною метою покращення кадрової політики суб'єкта підприємництва є забезпечення підприємства працівниками, відповідно вимог конкретного підприємства, їх

професійної та соціальної адаптації, можливість здійснення працівниками інноваційної діяльності.

ТОВ “АлітаАгро” має достатній виробничий потенціал, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас економічні показники діяльності товариства мають не стійку тенденцію, що свідчить про не достатньо обґрунтовану політику діяльності підприємства. Попри зростання надходжень від реалізації продукції, відбулося зменшення чистого прибутку, суттєво зменшилася вартість основних виробничих фондів. Крім того, спостерігаються негативні тенденції в зменшенні вартості оборотних активів, зменшилася чисельність працівників.

Підприємство має нестійкий фінансовий стан. Про це свідчить коефіцієнт фінансової незалежності, який засвідчує, що свої зобов’язання підприємство в змозі покрити власними активами. Аналіз ліквідності підприємства засвідчив, що оборотних активів недостатньо для розрахунків по короткострокових зобов’язаннях. Показники рентабельності підприємства за досліджуваний період теж мають тенденцію до зменшення. З огляду на вище зазначене керівництву ТОВ “ЕлітаАгро” необхідно застосовувати модель комплексної оптимізації фінансування, що дасть змогу вибрати оптимальне для кожної конкретної ситуації поєднання джерел фінансування та забезпечить стійке фінансове становище.

Наявність працівників з великим стажем роботи за фахом, підвищення освітнього рівня, висока дисциплінованість є сильними сторонами кадрового потенціалу підприємства. На стан і розвиток кадрового потенціалу господарства досить часто впливає покращення підприємницьких здібностей, творчої активності працівників, тощо. Слід відмітити, що слабкими сторонами суб’єкта підприємництва є незадоволення працівників системою мотивації, не високим рівнем заохочення до впровадження інновацій в організації праці, а також стосунками у колективі. З огляду на вище зазначене керівництву господарства терміново слід продумати, обґрунтувати та запровадити певні міри щодо покращення ситуації. Нестабільний внутрішній стан кадрового потенціалу

підприємства та наявність як безперечно сильних сторін, так і певну кількість проблемних внутрішніх слабких місць підтверджено сумарним усередненим значенням L , що рівно 2,60.

Отже, керівництву підприємства слід інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку покращеного використання уже наявних зовнішніх можливостей, розвитку можливостей наявного кадрового потенціалу. Необхідно також звернути увагу на можливість проведення більш агресивної конкурентної політики, яка має бути спрямована на закріплення, або створення нових конкурентних переваг, таких як розвиток творчого потенціалу, заохочення щодо впровадження інновацій, підвищення зацікавленості та задоволення працівників працювати саме на цьому підприємстві тощо.

Враховуючи можливість стратегічного переорієнтування підприємства у своїй діяльності слід значну увагу приділяти розробкам власних довготермінових стратегій управління кадровим потенціалом та можливості їх успішного запровадження. З цією метою в запропоновано методику оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, кадрових конкурентних переваг конкретного підприємства на формування стратегічної орієнтації. Використання методики дало можливість визначити рекомендований тип стратегії управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Пріоритетною стратегією управління кадровим потенціалом ТОВ “ЕлітаАгро” вбачається інтенсивна стратегія. Менеджменту товариства слід інтенсифікувати роботу щодо пошуку напрямів кращого використання уже наявних можливостей, розвитку інноваційного потенціалу персоналу та зосередити увагу на проведенні конкурентної політики, яка має бути спрямована на закріплення та створення нових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 верес. 2010 р.: (відповідає офіц. текстові). К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. 192 с.
2. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства [Текст] : автореф. дис. ...канд. ек. наук: 08.00.09 / Абесінова Олена Констянтинівна ; Київ, 2014. 20 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
4. Білорус Т. В. Взаємозв'язок цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. №3. 23-27 с
5. Білорус Т. В. Методика обґрунтування кадрової стратегії підприємства // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. №4. 65–71 с.
6. Білорус Т. В. Понятійно-категорійні основи кадрового менеджменту. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Тернопіль: Підручники і посібники, 2013. 356 с.
7. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління кадровим потенціалом. Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. [за ред. Василенка В.О.] К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
8. Гриньова В. М., Писаревська Г. І Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Гладій М.В. Використання кадрового потенціалу (питання теорії, методології і практики). ІРД НАНУ, 1998. 294 с.
10. Климчук О. В. Сутність та класифікація кадрового потенціалу підприємств // *Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму “Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій”*, 25 жовтня 2019 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 260-264.

11. Климчук О. Діагностика управління кадровим потенціалом ТОВ “ЕлітаАгро” // Студентські наукові читання – 2019: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт на факультетах обліку та фінансів і економіки та менеджменту Житомирського національного агроекологічного університету, 20 листопада 2019 р. Житомир : 2019. С. 329-332.

1. Климчук О. В. Розробка та імплементація стратегії управління кадровим потенціалом підприємств сфери агробізнесу // *Матеріали студентської наукової конференції “Сучасні тренди міжнародних економічних відносин”*, 21 листопада 2019 р. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2019. С. 29-32.

12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб./ Н.С. Краснокутська. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

13. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №4. С. 111–116.

14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. 312 с.

15. Мегедін І.В. Ефективність використання персоналу у нових умовах господарювання . Економіка АПК. 2007. №7. С. 40-43.

16. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

17. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm

18. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис. . канд. екон. наук. К., 2011. 20 с.

19. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження // *Економіка України*. 2005. –10. С. 14-24.

20. Пивовар А. М. Перспективи розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств Житомирської області // *Економіка АПК*. – 2013. № 11. С. 78-84. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_11_14
21. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. // *Економіка розвитку*. 2008. № 1 (45). С. 78–79.
22. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність/ [під ред. С. Ф. Покропивного], К: КНЕУ, 2008. 224 с.
23. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления // *Управление риском*. 2003. №2. С. 30–41.
24. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2008. № 2. С. 262-271.
25. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. URL: [http : // www.nbuv.gov.ua /portal /Soc_Gum / Траєіv/2011_3/110. Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf)
26. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства // *Економічний простір*. № 75. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. 308 с.
27. Сухоставець А.І. Аналіз трудового потенціалу аграрної сфери (на прикладі Сумської області). Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК/ А.І. Сухоставець // *Соціально-економічні проблеми села* / [За ред. П.Т.Саблука]. Ч.1. К.: ІАЕ УААН, 2011. 373 с.
28. Ткач В. Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101183>
- 29.Трункіна Л. В. Сучасні імперативи формування і розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.05 – економіка та управління національним господарством. Омск, 2011. 20 с.

30. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.
31. Филипов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М.: Экономика, 2010. 169 с.
32. Фомін П.А. Особливості оцінки виробничого потенціалу промислових підприємств. Бібліотека економіста: бізнес планування, бюджет. 2006. –56 с.
33. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Каравела, 2004. 568 с.
34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
35. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. на здобуття доктора економічних наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика», НАНУ України. Ін-трегіон. досліджень. 2005. 46 с.
36. Шило К. М. Структура трудового потенціалу України // *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. – 2011. – URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf.
37. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма, 1998. 527 с.
38. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. К.: МАУП, 2009. 400 с.
39. Якубів В. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств // Автореф. дис. канд. екон. наук. Житомир, 2006. 20 с.