

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МОСКАЛЕНКО ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ

УДК 338.43:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОБҐРУНТУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

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. І. Москаленко

Керівник роботи
Вітвіцький Володимир Валентинович
д. е. н., професор

Житомир – 2019

АНОТАЦІЯ

Москаленко О. І. Обґрунтування кадрової стратегії сільськогосподарських підприємств. 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 формування кадрової стратегії сільськогосподарських підприємств. Досліджено теоретико-методологічні положення стратегічного управління кадрами сільськогосподарських підприємства, проаналізовано стан кадрової роботи в аграрних підприємствах, виявлено основні проблемні питання управління кадрами в сучасних умовах з використанням сучасних методів дослідження розроблено кадрову стратегію для ТОВ «Агростем».

Ключові слова: кадри, кадрова стратегія, персонал, управління персоналом, стратегічне планування, зайнятість.

SUMMARY

Moskalenko O. I. Substantiation of personnel strategy of agricultural enterprises. Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities Zhytomyr National Agro-Ecological University, 2019.

The qualification work outlines the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of personnel strategy of agricultural enterprises. Theoretical and methodological provisions of strategic management of personnel of agricultural enterprises are investigated, the state of personnel work in agrarian enterprises is analyzed, the main problematic issues of personnel management in modern conditions are identified.

Keywords: personnel, personnel strategy, personnel, personnel management, strategic planning, employment.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	13
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	24
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інвестиції в знання, навички, кваліфікацію, компетентності в умовах постіндустріального (інформаційного) суспільства стають довготривалим фактором конкурентоспроможності підприємства, основою його інноваційного розвитку. Кадри є найбільш значним ресурсом будь-якої організації. Організації кадрової роботи на підприємстві, підбір персоналу безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Тому управління персоналом є одним із найбільш важливих напрямів роботи, а стратегія управління персоналом – однією із найважливіших функціональних стратегій.

Теоретичні розробки управління персоналу висвітлені в працях зарубіжних авторів, серед яких (М. Мескон, П. Друкер, Хедуорі, М. Армстронг та ін.). Активно проводять дослідження і вітчизняні науковці. Значний науковий доробок зробили О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [1], О. О. Письменна [2], які досліджували сучасні технології управління персоналом. Разом з тим не всі питання залишаються висвітленими, зокрема як підвищити привабливість аграрної праці, як забезпечити зростання професійної майстерності працівників, як зменшити відплив працівників за кордон тощо.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні кадрової стратегії ТОВ «Агростем». Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади стратегічного управління кадрами сільськогосподарських підприємств;
- сучасний стан управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;
- обґрунтувати кадрову стратегію ТОВ «Агростем».

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес формування кадрової стратегії ТОВ «Агростем» в умовах посилення міграційних процесів. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні положення формування кадрової стратегії ТОВ «Агростем».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи: діалектичний метод, аналізу та синтезу; порівняльно-економічного аналізу (при порівнянні показників звітного року з попередніми та з показниками інших підприємств та розвитку галузі в цілому); структурного аналізу (для дослідження структурних диспропорцій), матричні методи (для обґрунтування кадрової стратегії ТОВ «Агростем» в умовах посилення міграційних процесів).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження доповідались на XV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Наука. Молодь. Екологія – 2019», 16.05.2019 р. (ЖНАЕУ) на тему – Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах екологізації виробництва, Всеукр. наук.-освіт.-практ. конф. «Трофологія (вчення про закономірності живлення біоти та правильного харчування людей) – новітній міждисциплінарний напрям в Україні», 25–26.04.2019 р. (НУБіП) на тему – Система здорового харчування в управлінні персоналом підприємств, Міжнар. наук.-практ. форумі «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій», 25.10.2019 р. (ЖНАЕУ) на тему – Сучасні виклики управління персоналом сільськогосподарських підприємств, наук.-практ. конф. наук.-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ економіки та агробізнесу (ЖНАЕУ) на тему – Обґрунтування кадрової стратегії.

Практичне значення отриманих результатів. На основі матричних методів з використанням динаміки розвитку виробничого та кадрового потенціалу ТОВ «Агростем» обґрунтовано запровадження кадрової стратегії стимулювання працівників до високопродуктивної праці, що передбачає застосування гнучких систем оплати праці.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 41 найменування. Основний зміст роботи викладено на 31 сторінці комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць і 3 рисунки.

ВИСНОВКИ

Термін «кадри» слід розглядати у трьох площинах: як основний (штатний) склад працівників підприємства; як особи, які виконують на постійній основі ті чи інші функціональні обов'язки, які є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; як певну частину працівників, що мають високу кваліфікацією і суттєвий стаж роботи на одному підприємстві. При цьому основною характеристикою залишається рівень кваліфікації, стаж роботи, професійні здібності. Наявні характеристики роблять кадри найбільш динамічною складовою розвитку підприємства.

В нинішніх умовах господарювання підприємств актуальним є залучення раціональної чисельності персоналу, що володіє необхідними професійними та особистісними характеристиками. Кадрова складова потенціалу підприємства є визначальною під час обґрунтування стратегії та тактики його розвитку. Кадри є основним елементом усієї системи управління, оскільки одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Управління кадрами передбачає перестановку працівників, підготовку та підвищення кваліфікації, розміщення, кар'єрне зростання.

Кадрова стратегія є специфічним набором основних принципів, певних правил і методів роботи з персоналом, які конкретизуються з урахуванням особливостей типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Залежно від розміру підприємства, галузі, життєвого циклу підприємства зміст та сутність кадрової стратегії може змінюватися. Кадрова стратегія визначається загальною стратегією розвитку підприємства, а також ситуацією на локальному чи глобальному ринку праці.

У 2018 р. ТОВ «Агростем» вдалося частково вирішити нестачу кваліфікованих працівників. Цього вдалося досягти завдяки суттєвому зростанню рівня оплати праці на підприємстві. За три останні роки було прийнято 26 осіб в той час як звільнено 15 осіб. Плинність кадрів за аналізований період зменшилась з 14 % до 6 %. Коефіцієнт загального обороту практично не змінився. Незважаючи на посилення матеріальної мотивації працівників досліджуване підприємство у

повній мірі відчуває всі наявні зміни на ринку праці. З кожним роком стає все складніше здійснювати пошук та підбір кваліфікованих працівників.

З метою зменшення соціальної напруги та підвищення мотивації працівників у 2018 р. середньомісячний заробітна плата зросла у 3,5 рази порівняно з 2016 р. і склала 8,4 тис. грн. Стрімке збільшення заробітної плати, що в значній мірі було спричинено макроекономічними чинниками, негативно відобразилося на співвідношенні темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Для залучення на вакантні посади висококваліфікованих працівників підприємству потрібно змінювати підходи в кадровій політиці. Для цього пропонується покращити систему планування та професійного відбору персоналу за рахунок більш точного визначення необхідної кількості робітників, посилювати співпрацю з навчальними закладами, сприяти навчанню та підготовці фахівців на базі підприємства, удосконалювати процесу оцінки кадрів. Застосування різних інструментів для пошуку та розстановки кадрів на підприємстві дозволяє комплексно вирішити завдання формування необхідного за якісними властивостями та структурою персоналу виходячи з особливостей сфери діяльності підприємства та ділової стратегії його розвитку.

ТОВ «Агростем» рекомендовано до впровадження стратегію стимулювання працівників до високопродуктивної праці. Для цього пропонуються до впровадження гнучкі системи оплати праці, які дозволяють одночасно враховувати обсяг та якість виконаної роботи. Пропонована кадрова стратегія посилюватиме взаємозв'язок результатів праці та її оплати та сприятиме подальшому зміцненню трудового потенціалу підприємства, що в свою чергу дасть можливість не лише утримати власну позицію на регіональному ринку праці, але й підвищити рівень привабливості та імідж підприємства як роботодавця. Удосконалення кадрової роботи, як передбачається, забезпечить зміцнення конкурентоспроможності та забезпечить зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення 20.10.2019).
2. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. дис. канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Економічні науки. Дніпро, 2017. 320 с.
3. Тлумачний словник української мови / За ред. В. С. Калашника. Х.: Прапор. 2002. 992 с.
4. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
5. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48–53.
6. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. К. : Ліра-К. 2009. 475 с.
7. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 26–34. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24421/1/5-26-34.pdf> (дата звернення 10.09.2019).
8. Бондарева Л. В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/3.pdf (дата звернення 10.09.2019).

9. Инвестиционная аналитика. InVenture : Веб-сайт. URL : https://inventure.com.ua/analytics/formula/v_startape_vazhno_vse_ideya_produkt_komanda_stas_matvienko (дата звернення 10.09.2019).

10. Петрова, Л. Л. Формування сучасної системи підготовки кадрів, як невід'ємної умови забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер. Економічні науки*. 2004. Вип. 6. С. 314–318. URL : http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4182/1/57%20petrova_314-318.pdf (дата звернення 10.09.2019).

11. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 701–705. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf. (дата звернення 10.09.2019).

12. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д. е. н. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. 268 с.

13. Эйчар: просто кадровик или нечто больше? Страна советов : веб-сайт. URL: <https://strana-sovetov.com/career/3378-hr-manager.html> (дата звернення 20.10.2019).

14. Олесіч Д. О., Шкода М. С. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»* : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. 7 груд. 2017 р. К : КНУТД, 2017. С. 326–332.

15. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. К. : Каравела, 2006. 320 с.

16. Аширов Д. А. Управление персоналом : учеб. пособ. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 432 с.

17. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Професіонал, 2005. 336 с.

18. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. М. : Проспект, 2010. 688 с.
19. Глазов М. М., Фирова И. П., Истомина О. Н. Управление персоналом : анализ и диагностика персонал-менеджмента : учеб. СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. 251 с.
20. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. М. : ИНФРА-М, 2006. 638 с.
22. Попов С. А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М. : ИНФРА-М, 2000. 304 с.
23. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом : учеб. для вузов. М. : ЮНИТИ, 2009. 560 с.
24. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
25. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Агросвіт*. 2009. № 14. С. 23–27.
26. Москаленко О. І. Сучасні виклики управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій* : Матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму, 25 жовт. 2019. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 408–412.
27. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV зі змінами. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.
28. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка і держава*. 2009. №4. С. 12–15.
29. Щекин Г. В. Планирование и организация работы с персоналом: учебное пособие. К.: МЗУУП, 1993. 180 с.

30. Шацька З. Я., Чебукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №4. С. 171–178.
31. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К.: «Знання», 2004. 687 с.
32. Щекин Г. Управление человеческими ресурсами в Украине. *Персонал*. 2004. №1. С. 4–8.
33. Юргутіс І. А. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: «Освіта», 1998. 256 с.
34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, пере-роблене й доповнене. К. : Кондор, 2005. 308 с.
35. Робінс С. П., Де Ченцо Д. А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник та ін. К. : Основи, 2002. 671 с.
36. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443.
37. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 14, ч. 3 С. 49–52.
38. Про Державний бюджет України на 2020 рік : Закон України від 14 лист. 2019 р. № 294-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#n29> (дата звернення 18.11.2019).
39. Статистичний щорічник Житомирської області за 2018 рік : статистичний збірник / за ред. Г. Пашинської. Житомир : Головне управління статистики у Житомирській області, 2019. 480 с.
40. Тростянецька Е. В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1 (54), 2016. С. 131–142.
41. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 20 с.