

**ЕКОНОМІКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

УДК 331.108:631.11

**ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ
УМОВАХ ©**

В.А. МАЗУР,
кандидат сільськогосподарських наук,
доцент,
віце-президент ННБК “Всеукраїнський
науково-навчальний консорціум”, ректор
Вінницький національний
аграрний університет,

Н.В. GERMANIYUK,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри
аграрного менеджменту,
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця)

Р.В. ДМИТРУК,
директор ФГ “Вищеольчедаївське”
(с. Малий Обухів)

У статті розглянуто сутність і особливості формування кадрової політики аграрних підприємств, її складові елементи, взаємозв'язок з принципами управління та стратегією розвитку. Виявлено, що кадрова політика підприємства є ядром побудови суспільства, комплексною системою стратегічного управління трудовими ресурсами та основою для оптимального співвідношення дій керівництва у напрямку вирішення соціально-економічних питань. Крім того, за результатами проведеного опитування детально охарактеризовано елементи кадрової політики фермерського господарства “Вищеольчедаївське” і запропоновано механізм їх реалізації, який зорієнтовано на сприяння взаємозв'язку конкурентної стратегії із ефективністю кадрової політики. Наголошено, що будь-яка стратегія спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Наведено комплекс дієвих рекомендацій щодо якісного відтворення стратегії розвитку персоналу ФГ “Вищеольчедаївське”.

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, формування кадрової політики, реалізація кадрової політики, удосконалення кадрової політики.

Рис. 2. Табл. 1. Літ. 8.

Постановка проблеми. Кадрова політика підприємства є одним з головних елементів генеральної стратегії господарської активності, основною конкурентною силою. Це означає, що результативні показники діяльності підприємства в конкурентних ринкових обставинах суттєво залежать від ефективності методики і

процесів управління трудовими ресурсами. Однак керівництво більшості аграрних підприємств до сьогодні не усвідомлює важливості здійснення якісного управління кадрами, опосередковано спрямованого на раціональне використання власних ресурсів задля досягнення значних результатів діяльності. Відповідно, кадрова політика має формуватися з урахуванням бізнес-стратегії підприємства, перебуваючи у тісному взаємозв'язку з усіма сферами його економічної активності. Адже суттєві зміни у тій чи іншій сфері господарювання в організації впливають на питання кадрового характеру, визначаючи нові аспекти розвитку стратегії та політики управління трудовими ресурсами. Зважаючи на це, актуальними залишаються питання формування і реалізації кадрової політики аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вивчення особливостей кадрової політики приділено увагу у роботах значної кількості вчених-економістів, зокрема: Богуцьким О.А., Бородіною О.М., Василевичем Д.В., Завадським Й.С., Калетніком Г.М. [2], Кибановою А.Я., Кравченком О.О., Маліком М.Й., Саблуком П.Т., Самборською О.Ю., Севастьяновим Р.В., Токарчук Д.М., Шпикуляком О.Г. [7], Юрчишиним В.В. та іншими. Разом з тим, ряд аспектів даного багатопланового питання залишається недостатньо вивченим і потребує більш глибокого дослідження. Сьогодні зовсім незначна частина агропідприємств здійснює планування та координування кадрової політики, що, в свою чергу, призводить до нерозуміння працівниками цілей і мети підприємства. Отже, сьогодні формування ефективної кадрової політики, формування дієвих механізмів мотивації у підприємствах аграрної сфери є одними із основних завдань для керівників підприємств в умовах підвищення рівня конкуренції на національному та глобальному ринках.

З огляду на зазначене, необхідним є більш детальний аналіз процесів формування та реалізації політики кадрів в умовах зростаючої конкурентної боротьби на прикладі фермерського господарства “Вищеольчедаївське”.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів відтворення та реалізації кадрової політики аграрних підприємств з урахуванням конкретних особливостей діяльності окремих з них, розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики на прикладі ФГ “Вищеольчедаївське” у трансформаційних соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика є провідною ланкою суспільної організації, складною структурою стратегічного управління персоналом та необхідним фундаментом для збалансованості адміністративних дій у політичній, економічній та культурній сферах підприємства. В Україні вона реалізується на базі Конституції, Декларації прав людини, Цивільного кодексу, Кодексу законів про працю та інших нормативно-правових актів. Система управління персоналом розробляється керівниками підприємства у співпраці з кадровими підрозділами.

Кадрова політика є сукупністю норм і правил, мети та представлень, які визначають сутність і напрямки взаємодії з працівниками. Через неї здійснюється втілення завдань управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона забезпечує відповідність трудових кадрів виробничим потребам і є важливим компонентом кадрової стратегії, яка формується у близькому взаємозв'язку зі стратегією підприємства [6].

Кадрова політика слугує певним орієнтиром під час здійснення стратегії управління людським потенціалом підприємства, вона є сукупністю тривалих механізмів управління зайнятістю в організації. У комплексі кадрова політика і стратегія управління персоналом передбачають забезпечення підприємства людськими ресурсами з точки зору його розвитку та зростання виробничих результатів економічної діяльності. Послідовність і залежність зазначених понять можна зобразити за допомогою рисунку 1 [6].



Рис. 1. Послідовність формування системи роботи з персоналом
 Джерело: удосконалено авторами на основі джерела [6]

Початковим кроком у визначенні кадрової політики є побудова алгоритму управління людськими ресурсами – системи теоретичних і методологічних принципів щодо визначення змістовності, мети, орієнтирів, правил, підходів та шляхів керування персоналом на практиці, а також напрямів створення механізму їх запровадження в певних умовах роботи як управлінських, так і виробничих підрозділів підприємства. Дана концепція керування може бути суттєвим приводом для затвердження засобів управління трудовими ресурсами підприємства, що є комплексом діючих в підприємстві норм і принципів, якими користуються лінійні та функціональні керівники під час залагодження кадрових питань.

Спираючись на дану доктрину та ефективні управлінські засоби, фахівці вдосконалюють політику керування кадрами, формуючи оптимальні орієнтири, методику, форми і стандарти роботи з людьми, що, в свою чергу, націлені на ефективне застосування праці персоналу та покращення діяльності організації в цілому. Дана політика не потребує прямих дій, оскільки її розробляють для управлінців з метою застосування у поточній діяльності, а також моніторингу та виявлення ймовірних наслідків від прийняття й реалізації кадрових рішень. Зазначене свідчить про те, що кадрова політика слугує базисом для розробки стратегії управління людським потенціалом. При цьому її структурними елементами є такі: планування потреби в кадрах, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання оплати праці.

Кадрова політика в підприємстві (подібно до стратегії розвитку) відбувається на базі внутрішніх ресурсів і певних правил, а також потенційних можливостей зовнішнього простору. Управління персоналом є головним компонентом організаційної політики підприємства та цілком співвідноситься з доктриною його зростання.

Особливою рисою кадрової політики аграрних підприємств є вплив стереотипів управління персоналом, які сформувалися в минулі періоди. Досить часто підприємства віддають перевагу використанню традиційних методів керування, в основі яких – підпорядкування працівників волі роботодавців. Сьогодні такий підхід не забезпечує належної результативності виробництва. Його ефективність може бути забезпечена лише за умови оптимального поєднання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Серед усіх чотирьох видів найбільш цінним і, як правило, найдорожчим джерелом, від якого значно залежить зростання і конкурентоспроможність підприємства, є трудові ресурси. Тому необхідним напрямом в управлінні кадрами є їх результативне залучення до праці, враховуючи те, що людину можна примусити до роботи, але при цьому неможливо примусити працювати з бажанням. В обставинах потужного зовнішнього тиску людина втрачає творчий підхід, потребу у самовираженні, показових здобутках, зникає мотивація до трудової активності, що призводить до погіршення показників підприємства в цілому. Отже, у процесі досягнення цілей організації обов'язково слід враховувати не лише інтереси роботодавців, а й вимоги працівників.

У сучасних умовах на підприємстві можливо реалізувати чотири види кадрової політики: “пасивну”, “реактивну”, “превентивну” і “активну” [5, с. 66-70].

Пасивна кадрова політика передбачає, що керівники підприємства працюють в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, докладають зусиль для усунення проблеми будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки. Підприємство, яке використовує такий підхід у кадровій політиці характеризується відсутністю прогнозів кадрових вимог, прийомів оцінки праці персоналу, комплексного визначення кадрової ситуації в цілому [5, с. 66-70].

Під час застосування методів реактивної політики керівництво здійснює контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, брак достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поточних завдань, відсутність стимулів до високопродуктивної праці [5, с. 66-70].

За превентивної кадрової політики службі підприємства по роботі з людськими ресурсами притаманні не лише механізм моніторингу їх загального стану, а й передбачення кадрової ситуації на короткостроковий та середньостроковий період. Програми сприяння зростанню фінансових результатів діяльності організації вимагають визначення перспективної потреби у кадрах, а також стратегічних напрямів щодо розвитку персоналу [5, с. 66-70].

Найбільш дієвою можна вважати саме активну кадрову політику, в процесі якої управлінці не лише обізнані відносно прогнозів, а й можуть впливати на ситуацію, яка відбувається на підприємстві. За умов здійснення ефективної поміркованої кадрової політики керівники організації здатні діагностувати хід подій на певний період та обґрунтовано передбачити їх розвиток, маючи у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї [5, С. 67].

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципових позицій підприємства стосовно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівників і підприємства. Стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, а поточна кадрова робота зорієнтована на оперативне вирішення кадрових питань [4].

Так кадрова політика фермерського господарства “Вищеольчедаївське” включає такі складові елементи:

- політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих та безпечних умов праці, можливостей для кадрового зростання працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою;

- політика навчання – це формування відповідної бази навчання, щоб працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим отримати можливість професійного зростання;

- політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж в інших підприємствах за аналогічну роботу, що одночасно враховує здібності, досвід, відповідальність працівників;

- політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших роботодавців; створення привабливих соціальних умов для персоналу;

- політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів [4].

Кадрова політика у сфері зайнятості ФГ “Вищеольчедаївське” реалізується на високому рівні, оскільки постійно проводиться аналіз робочих місць, удосконалюються методи найму та способи відбору (методи вільного підбору, відповідності формальним критеріям та система оцінки “по заслугах”), у працівників є можливість кадрового зростання за результатами роботи, відпустки надаються переважно з урахуванням особистих побажань.

Кожен з перерахованих складових елементів вимагає потужного механізму реалізації: 1) у секторі зайнятості це – моніторинг робочих місць, методика підбору, шляхи відбору найкращих кандидатів, службове зростання, відпочинок, звільнення з роботи; 2) навчання – тестування найманих робітників, проходження практики, розвиток; 3) в оплаті праці – оцінювання роботи, пільгові схеми, змінні ставки, облік відмінностей в життєвому рівні і т. ін.; 4) у сфері добробуту – пенсії, утримання на випадок хвороби і непрацездатності, медичні послуги, транспортне забезпечення, житлові умови, якість харчування, спортивна підготовка, соціальна діяльність, допомога в особистих проблемах; 5) у трудових відносинах – заходи стосовно впровадження більш ефективного стилю управління, контакти з профспілками тощо [4].

Кадрова політика має збільшувати можливості підприємства ФГ “Вищеольчедаївське”, реагувати на динамічні зміни ринку технологій та інновацій у найближчому майбутньому. Її головними властивостями є такі: зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; суттєва роль кадрів; система взаємопов'язаних функцій і підходів у роботі з персоналом. Кадрова політика є важливим компонентом управлінської активності та виробничої політики підприємства. Її ціллю є створення об'єднаного, відповідального, досвідченого та високопродуктивного персоналу.

При формуванні кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське” з метою визначення напрямів діяльності необхідно дотримуватись таких основних принципів:

- у керуванні людьми – правил тотожної необхідності стосовно вирішення індивідуальних і організаційних завдань, що є базовим орієнтиром у знаходженні компромісів між управлінцями і робітниками;

- протягом підбору і розстановки персоналу – норм відповідності, які зумовлюють доцільність певних обсягів навантаження та повноважень працівників, що не перевищують людських можливостей; принципу професійності, який обґрунтовує потребу в необхідному рівні знань, відповідному посадовим обов'язкам; реальних досягнень, що характеризуються присутністю практичного досвіду; принципу індивідуальності, який визнає необхідність урахування особистих рис робітника для належного виконання тієї чи іншої роботи;

- у створенні резервних кадрів для представлення на керівні посади – принципу конкурсного відбору, що визначає потребу пошуку претендентів саме на конкурсній основі; принципу ротації, який свідчить про необхідність поступових змін на посаді як по вертикалі, так і по горизонталі; регулювання індивідуальної підготовки резерву на конкретне місце за відповідною програмою;

- в оцінюванні та атестації персоналу – принципу відбору показників оцінювання, який відображає необхідність побудови певної структури даних, що включає мету, критерії і частоту оцінок; принципу оцінки виконання завдань, який вимагає обов'язкового оцінювання показників діяльності підприємства згідно визначених орієнтирів;

- у розвитку персоналу – принципу підвищення кваліфікації, який висвітлює необхідність періодичного удосконалення кадрів з урахуванням індивідуальної стратегії розвитку окремого співробітника; принципу самовираження, що потребує самостійності у прийнятті окремих рішень та можливості впливу на формування методики виконання (для управлінців); принципу саморозвитку, який визначає доцільність власного самозростання людини;

- у мотивації персоналу – принципу відповідності зарплати працівника складності та обсягам роботи, яка виконується, що вимагає ефективної оплати праці персоналу; принципу оптимального поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників; принципу мотивації – у визначенні стимулюючих факторів, що можуть впливати на ступінь особистого бажання щодо виконання поставлених завдань.

З метою впровадження результативної кадрової політики у ФГ “Вищеольчедаївське” вкрай важливим, ще на етапі формування, є визначення головних критеріїв оцінювання її ефективності. Такий процес є досить складним. Адже в Україні практично відсутній досвід у сфері оцінювання ефективності кадрової політики в цілому, а не лише окремих її складових. Для кадрової політики необхідним є фокусування уваги на інтелектуальній, соціальній, організаційній стороні тощо.

На наш погляд, кадрова політика ФГ “Вищеольчедаївське” має забезпечувати: вимоги до трудових ресурсів на етапі найму (щодо освіти, досвіду, статевої приналежності, ступеня спеціальної підготовки і т.ін.); ставлення до інвестування у розвиток кадрів, до цілеспрямованого впливу на удосконалення колективної зайнятості; стабільність збалансованих взаємостосунків у колективі; позитивне сприйняття та готовність до надання допомоги у підготовці нових працівників, а також, за потреби, – до перепідготовки персоналу; правильне ставлення до кадрових зрушень, їх переміщень у рамках підприємства.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням працівників ФГ “Вищеольчедаївське”, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Актуальні проблеми кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське”*

Перелік важливих проблем кадрової політики	Питома вага, %
Недостатньо розроблений механізм стимулювання працівників (як матеріального, так і морального)	20
Низький рівень забезпечення зростання трудових кадрів (кваліфікації, навчання; суб’єктивне призначення на посаду)	16
Нестача резервних кадрів	15
Дефіцит кваліфікованих кадрів	13
Недосконалість системи підбору та найму працівників, відсутність визначених стандартів під час відбору	10
Відсутність інформації в колективі щодо напрямів кадрової політики підприємства	8
Відсутність налагоджених відносин між управлінцями та персоналом	7
Брак конкретних вимог стосовно кандидатів на керівні посади, нечітка визначеність відповідних компетенцій	6
Слабка атестаційна система (відсутність об’єктивних критеріїв, суб’єктивність)	5

* Анкета сформована на основі джерела [3]

Джерело: сформовано авторами з використанням джерела [3]

Отже, за результатами опитування працівників, головною проблемою кадрової політики підприємства, що досліджується, є недосконалість системи розвитку персоналу. Одна з основних причин зазначеного – відсутність дієвого механізму підготовки кадрів, який вимагає постійного виділення коштів на навчання персоналу. У сучасних вітчизняних умовах керівництво підприємства оцінює дані витрати, як занадто ризиковані, оскільки працівник з високим рівнем кваліфікації стає надзвичайно привабливим для інших працедавців в умовах дефіциту кадрів робочих спеціальностей. Якщо інший роботодавець запропонує такому спеціалісту кращі умови, і він на них погодиться, то підприємство втратить вкладені в його розвиток кошти. Саме тому в ситуації обмежених фінансових можливостей витрачання ресурсів на підвищення кваліфікації працівників є ризиковим для підприємства. З метою вирішення даної проблеми керівництво намагається залучити до роботи окремих кваліфікованих спеціалістів, в тому числі, за договорами цивільно-правової відповідальності.

Серед інших важливих питань кадрової політики є недосконалість системи стимулювання працівників, особливо з урахуванням того, що більшість з них прагнуть, у першу чергу, матеріального заохочення.

Наведені особливості кадрової політики надають змогу сформувати алгоритм складного методологічного дослідження щодо трансформації кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське”. Її основними принципами є: підпорядкованість кадрової політики засадам і цілям стратегічного розвитку підприємства; збалансованість соціально-економічних підходів і змін у кадровій політиці; максимально можлива забезпеченість персоналу соціальними умовами з урахуванням завдань щодо зростання показників підприємства; узгодженість напрямів ведення кадрової політики з просторовим ринком праці у визначенні кваліфікації кадрів, рівня зарплати робітників різних категорій, умов

праці, темпів розвитку підприємства та наявності трудових ресурсів; урегульованість рішень адміністрації стосовно питань кадрової політики з трудовим колективом із дотриманням норм та вимог чинного законодавства.

Мистецтво розробки стратегії кадрової політики полягає у тому, щоб у результаті створення та застосування запропонованих підходів відбулися конкретні дії, здатні забезпечити високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

При формуванні моделі стратегії кадрової політики необхідно забезпечити наукове обґрунтування ієрархічної системи трудової діяльності, яке формується, виходячи із завдань корегування трудових процесів в напрямку їх оптимізації. Науковий підхід дозволяє оцінювати працездатність моделей оплати і стимулювання праці, їх відповідність соціально-економічним рекомендаціям, вирішувати проблеми трудових відносин у системі “працівник-роботодавець” шляхом використання математичних методів.

Взаємозв'язок конкурентної стратегії ФГ “Вищеольчедаївське” із стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємно підтримуючих проектних напрямів стратегії розвитку персоналу, що відображено на рисунку 2.



Рис. 2. Перспективи розвитку кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське”

* Джерело: розроблено авторами

Будь-яка стратегія на підприємстві зорієнтована на підтримку довгострокової конкурентоспроможності. Оскільки трудові ресурси є фундаментальною складовою зазначеної соціальної структури, кадрова частина загальної стратегії розвитку організації відіграє важливу специфічну роль.

Вона має своє відображення в обраній керівництвом підприємства стратегії управління. На даному етапі розвитку у ФГ “Вищеольчедаївське” застосовують стратегію прибутку. Підприємство, що використовує такий напрямок, знаходиться на стадії зрілості, розраховує на отримання постійного прибутку завдяки появі інноваційних товарів, освоєння прогресивних технологій у налагодженому виробничому процесі. Головним завданням при цьому є виробництво більших обсягів якісної продукції і зменшення витрат. Ціль управління – потужний контроль, усунення сумнівів та невизначеності, що втілюється у житті шляхом залучення стандартних методів та нормативів. Відбувається пошук лише таких фахівців, у компетенції яких зацікавлене підприємство – вузько спрямований підбір кадрів. Формується трудовий колектив, одразу підготовлений до виконання власних обов’язків. Відсутні помітні кадрові трансформації, існує необхідність прийому на роботу “зі сторони” лише тих спеціалістів, у яких є нагальна потреба. Мотиваційні заходи щодо заохочення робітників є стабільними та приблизно однаковими в межах різних професійно-кваліфікаційних груп.

Компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, тому кадровий менеджмент повинен надавати оптимальні умови для його формування. У процесі функціонування ФГ “Вищеольчедаївське” кількість його працівників є відносно незмінною. Поряд з цим, враховуючи постійний науково-технічний прогрес, який знецінює актуальність знань трудового персоналу, керівництво має два напрями щодо вирішення питань у визначеному напрямі, зокрема:

- звільнення з роботи працівників, які не відповідають конкурентоспроможним вимогам сучасності, та пошук нових кадрів, професійно-кваліфікованих, адаптованих до ринкових потреб;
- постійне підвищення кваліфікаційних навичок і навчання вже працюючого персоналу.

У господарстві використовується комплексний підхід, що поєднує обидва методи: в умовах дефіциту кадрів, безумовно, не доцільно обирати перший метод. Керівництво намагається підвищувати кваліфікацію наявного складу працівників різноманітними засобами. Звільненню підлягають лише ті працівники, які не виявляють бажання навчатися та професійно зростати.

З метою формування стратегії розвитку персоналу ФГ “Вищеольчедаївське” на підприємстві застосовується сукупність загальних рекомендацій щодо:

1) мети та завдань стратегії розвитку трудових ресурсів, які сприяють формуванню і підтримці їхнього кількісного та якісного складу за умови дотримання вимог відповідності кадрів потребам виробництва, здатності до оперативного вирішення термінових проблем господарської діяльності, реалізації конкурентної стратегії організації;

2) стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення робітників, зміст якого відображено у поступовому переході до побудови двоступеневої системи персоналу, що складається із “кадрового ядра” (найбільш досвідчених та цінних фахівців) та “периферійних” працівників, функції яких на підприємстві є менш суттєвими та відповідальними;

3) організації праці та побудови алгоритму ефективного використання персоналу, що передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності кадрів посадам, які вони обіймають, впровадження ефективних моделей організації виробничих процесів;

4) розвитку мотиваційної політики відносно заохочення до праці робітників підприємства, що складається з матеріальних і нематеріальних стимулів та найбільш дієвих стратегічних орієнтирів у роботі з мотивації персоналу;

5) стратегічних прийомів щодо підвищення ділової активності кадрів організації шляхом ефективного розміщення, використання та збереження працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

6) розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і працедавцями відносно вимог пошуку, функціонування та удосконалення рівня трудових ресурсів на підприємстві;

7) соціального розвитку та захисту, що охоплює такі області, як житлові умови, рівень медичного забезпечення, пенсійне страхування, побутові послуги, професійна освіта, забезпечує оптимальні умови для покращення життя працівників та сприяє ефективній праці. У господарстві достатньо уваги приділяється реалізації саме цього напрямку. Зокрема, у межах медичної реформи, яка відбувається, у складі витрат на фінансування медогляду керівництвом заплановано часткове фінансування діагностики. У перспективі передбачається співпраця з медичними закладами району щодо обслуговування робітників, а також членів їх родин. Однак реалізація цих заходів гальмується відсутністю чіткого плану здійснення медичної реформи на загальнодержавному рівні.

Висновки. Отже, у сучасних умовах нестабільності на ринку праці для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно приділяти достатню увагу кадровій політиці, формуванню команди односторонців, що працюють на високий кінцевий результат – якісну роботу господарства, отримання прибутків та всебічний розвиток.

Сьогодні в аграрному секторі, як ніколи, відчувається дефіцит висококваліфікованих працівників, особливо молодого покоління, яке зазвичай не має бажання працювати в сільській місцевості. Універсального способу вирішення даної проблеми не існує, оскільки мова йде про індивідуальні особливості людини.

Виявлено, що одним із дієвих шляхів оптимізації рівня кадрового забезпечення є розробка та використання індивідуального підходу на кожному підприємстві з урахуванням загальних порад професіоналів у даній сфері та специфічних особливостей функціонування підприємства. На прикладі ФГ “Вищеольчедаївське” з’ясовано, що міцним підґрунтям для розробки й удосконалення ефективної стратегії ведення кадрової політики у трансформаційних умовах господарювання є слідування дієвим рекомендаціям фахівців в галузі розвитку управління персоналом.

Таким чином, через динамічні зміни в соціально-економічній діяльності країни в цілому та підприємств зокрема головним поточним завданням є формування та реалізація ефективної кадрової політики організації. Тому подальше вивчення й

моніторинг теоретичних і практичних засад побудови політики управління персоналом на рівні підприємства доцільно спрямовувати на виявлення найбільш впливових чинників, які сприяють ефективній реалізації кадрової політики кожної конкретної організації.

Список використаних джерел

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 346 с.
2. Калетнік Г.М. Науково-теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях / Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур // Економіка, фінанси, менеджмент. – 2016. – № 10 (14). – С. 7-25.
3. Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Л. М. Романюк // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 20 с.
4. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua>.
5. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3. – С. 66-70.
6. Тарановський О.В. Напрями реформування системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ в сучасних умовах. / О.В. Тарановський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
7. Шпикуляк О.Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства / О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 132-136.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

Список джерел у транслітерації / References

1. Ehorshyn A.P. Upravlenye perconalom: uchenyk dlia vuzov / A.P. Ehorshyn. – N. Novhorod : NYMB, 2008. – 346 p.
2. Kaletnik H. M. Naukovo-teoretychni aspekty formuvannia ta rozvytku liudskoho kapitalu v silskykh terytoriiakh / H.M. Kaletnik, A.H. Mazur // Ekonomika, finansy, menedzhment. – 2016. – № 10 (14). – Pp. 7-25.
3. Romaniuk L.M. Stratehiia formuvannia personalu pidprijemstv u suchasnykh umovakh: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / L.M. Romaniuk // NAN Ukrainy. In-t ekonomiky prom-sti. – Donetsk, 2008. – 20 p.
4. Sevastianov R.V. Kadrova polityka pidprijemstva ta napriamy yii vdoskonalennia / R.V. Sevastianov, S.A. Tkachenko [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.zgia.zp.ua>.
5. Strehova S.V. Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii / S.V. Strehova // Ekonomichniy chasopys – KhKhI. – 2012. – № 3. – Pp. 66-70.
6. Taranovskyi O.V. Napriamy reformuvannia systemy upravlinnia personalom na pidprijemstvakh ZhKH v suchasnykh umovakh. / O.V. Taranovskyi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: www.zgia.zp.ua.

7. Shpykuliak O.H. Menedzhment i zdiisnennia kadrovoi polityky ahrarnoho pidpryemstva / O.H. Shpykuliak // Ekonomika APK. – 2004. – № 12. – P. 132-136.

8. Khmil F.I. Upravlinnia personalom: [pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.] / F.I. Khmil. – K.: Akademvydav, 2006. – 488 p.

ANNOTATION
THE FEATURES OF PERSONNEL POLICY OF AGRARIAN ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

MAZUR Victor,
Candidate of Agricultural Sciences,
Associate Professor, Vice-President of the
Ukrainian Scientific-Educational Consortium,
Rector of Vinnytsia National Agrarian University,

HERMANIUK Natalia,
Senior Lecturer of the Department of Agrarian Management,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia),

DMYTRUK Ruslan,
Head of the Farm “Vysheolchedaivske”
(Malyy Obukhiv)

In the article the essence and features of personnel policy of agrarian enterprises, its constituent elements, interconnection with management principles and development strategy are considered. It is determined that the personnel policy of any organization is a core of the social system, an integrated structure of strategic management of labor resources, and the basis for optimal correlation of leadership actions in decision making regarding socio-economic issues. Upon the results of the conducted survey, the elements of personnel policy of the farm “Vysheolchedaivske” are characterized. Besides, a mechanism for their implementation is suggested, aimed at promoting the interconnection of the competitive strategy of economy with the strategy of HR policy. It is emphasized that any strategy is directed to ensuring long-term competitiveness of the enterprise. The set of recommendations for qualitative formation of the strategy of personnel development at FG “Vysheolchedaivske” is given.

Keywords: personnel, personnel policy, formation of personnel policy, implementation of personnel policy, improvement of personnel policy.

Fig. 2. Table. 1. Lit. 8.

**АННОТАЦИЯ
ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АГРАРНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**МАЗУР Виктор Анатольевич,
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,
вице-президент НУПК “Всеукраинский
научно-учебный консорциум”, ректор
Винницкого национального аграрного университета,**

**ГЕРМАНЮК Наталия Владимировна,
кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры аграрного менеджмента,
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница),**

**ДМИТРУК Руслан Владимирович
директор ФХ “Вышеольчедаевское”
(с. Малый Обухов)**

В статье рассматривается сущность и особенности формирования кадровой политики аграрных предприятий, её составные элементы, взаимосвязь с принципами управления и стратегией развития. Определено, что кадровая политика любой организации является ядром общественной системы, комплексной структурой стратегического управления трудовыми ресурсами и основой для оптимального соотношения действий руководства в принятии решений относительно социально-экономических вопросов. Согласно результатам проведенного опроса, детально охарактеризованы элементы кадровой политики фермерского хозяйства “Вышеольчедаевское”. Также предложен механизм их реализации, который сориентирован на обеспечение взаимосвязи конкурентной стратегии с кадровой политикой. Отмечено, что любая стратегия направлена на содействие долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Приведен комплекс действенных рекомендаций относительно качественного наполнения содержания стратегии развития персонала ФХ “Вышеольчедаевское”.

Ключевые слова: кадры, персонал, кадровая политика, формирование кадровой политики, реализация кадровой политики, совершенствование кадровой политики.

Рис. 2. Табл. 1. Лит. 8.

Інформація про авторів

МАЗУР Віктор Анатолійович – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, віце-президент ННВК “Всеукраїнський науково-навчальний консорціум”, ректор Вінницького національного аграрного університету (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: rector@vsau.org).

ГЕРМАНЮК Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

ДМИТРУК Руслан Володимирович – директор фермерського господарства “Вищеольчедаївське” (23441, с. Малий Обухів, вул. Аграрна, 7).

MAZUR Victor – Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Vice-President of the Ukrainian Scientific-Educational Consortium, Rector of Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: rector@vsau.org).

GERMANJUK Natalia – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Agrarian Management, Vinnytsia National Agrarian University, (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

ДМУТРУК Руслан – Head of the Farm “Vysheolchedaivske” (23441, Vinnytsia Region, v. Malyy Obukhiv, 7, Agrarna Str.)

МАЗУР Виктор Анатольевич – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, вице-президент НУПК “Всеукраинский научно-учебный консорциум”, ректор Винницкого национального аграрного университета (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: rector@vsau.org).

ГЕРМАНЮК Наталия Владимировна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры аграрного менеджмента, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: natagermanjuk@gmail.com).

ДМИТРУК Руслан Владимирович – директор фермерского хозяйства “Вышеольчедаевское” (23441, с. Малый Обухов, ул. Аграрная, 7)

