

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА  
ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.2

РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК ©

**Л.М. КИШ,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри моделювання  
та інформаційних технологій  
в економіці,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)

*Кадрова політика є одним з головних чинників підвищення ефективності функціонування підприємств, що орієнтований на перспективу та визначає переконання й правила, які втілюються в життя керівництвом стосовно людського потенціалу. Засобами втілення кадрового менеджменту є система планів, стандартів, показників, а також організаційних, управлінських та соціальних заходів, що націлені на вирішення питань забезпечення та використання трудових ресурсів. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Необхідно гарантувати такий підхід, який буде позитивно впливати на стійке зростання економіки, розвиток політичної та соціальної сфери суспільства. На його базі визначається основний напрям у роботі з персоналом підприємства для професійного зростання кваліфікованих працівників, які б сприяли розвитку підприємства. У статті розглянуто кадрову політику ФГ “Вищеольчедаївське”. Проаналізовано ефективність роботи апарату управління. Здійснено аналіз рівня організації управлінської праці. На основі проведених розрахунків було обґрунтовано основні проблеми та напрямки кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське” та можливості вдосконалення управлінської праці за допомогою матриці SWOT-аналізу.*

**Ключові слова:** персонал, управлінський персонал, кадрова політика, ефективність роботи апарату управління, рівень організації управлінської праці.

**Табл. 6. Літ. 15.**

**Постановка проблеми.** Одним з найважливіших чинників, який впливає на ефективність виробництва і на рівень продуктивності праці, є персонал підприємства, а точніше – його трудовий потенціал. Персонал завжди був і є головним ресурсом підприємства, а отже інвестиції в людські ресурси є основним довгостроковим фактором управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття “кадрова політика”. Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що “кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з

формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання” [4, с. 84]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як “головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства” [6, с. 22].

Сучасна ситуація розвитку економіки України виводить на чільне місце вивчення питань наявності таких трудових ресурсів, які були б конкурентоспроможними та побудови результативних соціально-трудова взаємовідносин. Це зумовлено тим, що кадрова політика є одним з головних компонентів корпоративної стратегії та важливою перевагою в конкурентній боротьбі. Адже результативність роботи підприємства підпорядковується не лише якісним та кількісним рисам трудових ресурсів, але й від ефективності способів і засобів управління ними.

Незважаючи на актуальність та вагомість теми, що розглядається, на даний момент цілий ряд питань, що пов’язані з особливостями кадрової політики як структурної одиниці кадрового менеджменту, потребують більш детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізму мотивації та кадрової політики заклали вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Чаянов, О. Гастев та ін. На сучасному етапі питання кадрової політики розглядалися в роботах М. Д. Виноградського, С.Г. Кафлевської [3], А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької [4], Є.В. Маслова, В.М. Петюха, Л.І. Федулової, Ф.І. Хміля та інших фахівців. Враховуючи наявний досвід, деякі практичні аспекти кадрової політики потребують подальшого поглибленого дослідження. Це зумовлено тим, що для кожного конкретного підприємства необхідно застосовувати індивідуальну кадрову політику, враховуючи його особливості, що надасть можливість підвищити рівень ефективності організації управлінської праці.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати стан та особливості кадрової політики та визначити напрямки її вдосконалення в умовах ФГ “Вищеольчедаївське”.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [12].

Формування кадрової політики здійснюється у декілька етапів. Кожен з них вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі (табл. 1).

Дотримання даних етапів дає можливість підприємству сформувати високопрофесійну команду однодумців для реалізації поставлених завдань.

Розробка кадрової політики підприємства ґрунтується на аналізі складу трудових ресурсів, їх руху, результативності управлінської праці та показників розвитку господарства на перспективу.

З метою аналізу кадрової політики підприємства розглянемо склад та структуру персоналу ФГ “Вищеольчедаївське” за декількома ознаками: якісний склад, стаж роботи, вікова структура, рівень освіти.

Показники, які визначають якісну структуру управлінських кадрів (табл. 2), характеризують ступінь результативності діяльності будь-якої системи господарювання, адже якість ухвалених рішень і ефективність їх впровадження підпорядкована індивідуальним рисам керівників та фахівців, рівню їхньої компетентності.

Таблиця 1

**Етапи формування кадрової політики на підприємстві**

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом і стратегічним розвитком підприємства	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку підприємства. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати можливості зростання та розвитку здібностей працівників, вимоги до них.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів з досягнення цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творчі завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проводити постійний моніторинг персоналу, контролювати виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створити та підтримувати ефективний робочий клімат та ін.

Джерело: [1]

З отриманих даних видно, що склад управлінського персоналу становить 11 осіб. Стаж керівника і його заступника – 10 років (господарство функціонує уже майже 10 років і значних кадрових змін в даному плані не відбувалось).

Стаж роботи управлінців господарства в середньому 6-10 років, на даний термін припадає більше 70 % працюючих. 27% складають спеціалісти зі стажем роботи на підприємстві до 1,5 року. У даній структурі відсутні управлінці зі стажем роботи від 1,5 до 6 років. Тобто існує резерв для підготовки керівників нової генерації, але у його формуванні не бере участі управлінський персонал, що має певний досвід роботи. Перевага віддається молодим спеціалістам чи спеціалістам зі стажем понад 6 років.

Позитивною тенденцією є постійне підвищення рівня кваліфікації управлінським персоналом усіх рівнів. З 11 чоловік стажування та навчання пройшли 4, тобто 36 %.

Вікова структура складу апарату управління має такий вигляд: нараховується 5 управлінців віком 25-35 років, що складає 46% від загальної кількості; кількість працівників віком 36-45 р. становить 3 особи, або 27 % і 46-60 років – також 3 особи, це 27 %. Більшу частину управлінського персоналу становлять особи віком від 25 до

35 років, це пояснюється тим, що господарство залучає до управління молодих спеціалістів. Одночасно це свідчить про можливе подальше кадрове зростання перспективних молодих працівників.

Таблиця 2

**Якісний склад управлінського персоналу ФГ “Вищеольчедаївське”,  
в середньому за 2014-2016 рр.**

Показники	Керівники і заступники	Головні спеціалісти	Керівники первинних підрозділів	Галузеві спеціалісти
Чисельність управлінського персоналу	2	3	5	1
Віковий склад працівників:				
25-35 років	1	1	2	1
36-45 років	-	1	2	-
46-60 років	1	1	1	-
Стаж роботи на посаді, років:				-
1-1,5	-	1	2	-
1,5-6	-	-	-	-
6-10	2	2	3	1
Чисельність спеціалістів, чол. в т.ч:				
– з вищою освітою	1	2	3	1
– з середньою освітою	1	1	1	-
Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію (за останніх 5 років), чол.	1	1	1	1

*Джерело: власні розрахунки за даними ФГ “Вищеольчедаївське”*

Важливе значення для аналізу якісного складу управлінського персоналу має характеристика за рівнем освіти. Позитивним є те, що 64 % управлінців мають вищу освіту, та 36 % – середню спеціальну. Тобто управлінський персонал господарства, в основному, є висококваліфікованим і кожен займає посаду відповідно до своєї освіти.

Поряд з аналізом якісного складу апарату управління необхідно провести аналіз рівня організації управлінської праці. Організація праці менеджерів ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем [13].

Проведемо аналіз рівня організації управлінської праці у господарстві за допомогою таблиці 3.

За критерії рівня організації праці апарату управління ФГ “Вищеольчедаївське” було взято систему показників, які характеризують рівень використання робочого часу, регламентації праці в управлінні, стабільності кадрів, їх підготовки, а також інтегрований показник (загальний коефіцієнт якості виконання управлінських функцій).

Таблиця 3

**Аналіз рівня організації управлінської праці ФГ “Вищеольчедаївське”**

Коефіцієнти	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	Пропозиції
	2014	2015	2016		
використання технічних засобів управління	0,90	0,87	0,92	0,02	Застосування сучасних методик організації праці (комп'ютер) і засобів зв'язку
використання робочого часу працівниками апарату управління	0,80	0,70	0,81	0,01	Делегування повноважень Застосування оперативного планування і визначення пріоритетів у роботі
регламентації функцій управління	0,99	1,00	1,00	0,01	Зменшення питомої ваги невластивих функцій. Оновлення для усіх підрозділів “Положення про підрозділи”
нормування праці виконавців управлінських функцій	0,85	0,93	0,99	0,14	Удосконалення системи планування на усіх рівнях управління. Покращення стану нормування праці і контролю за дотриманням посадових інструкцій
якості виконання управлінських функцій	0,76	0,87	0,83	0,07	Поліпшення умов праці, удосконалення мотиваційної системи
організації робочих місць	0,80	0,90	0,90	0,10	Покращення стану меблів, оргтехніки та забезпеченість допоміжними засобами
економічних методів управління	0,8	0,8	0,8	0,00	Удосконалення моральної мотивації
стабільності управлінських кадрів	0,70	0,73	0,86	0,16	Мотивація управлінців, покращення умов праці
трудової дисципліни	0,76	0,80	0,87	0,11	Застосування адміністративних методів керівництва
загальний коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	0,81	0,84	0,87	0,06	Комплексне застосування усіх пропозицій

Джерело: власні дослідження, отримані на основі даних ФГ “Вищеольчедаївське” та опрацьованого літературного джерела [9,12]

Кількісне значення кожного з наведених показників оцінюється за допомогою коефіцієнтів, числове значення яких може змінюватись у межах від 0 до 1, причому більшому значенню коефіцієнта відповідає і раціональніша організація управлінської праці [2, с.109].

Як свідчать значення розрахованих коефіцієнтів (табл. 3) рівень організації управлінської праці ФГ “Вищеольчедаївське” вимагає певних пропозицій стосовно його поліпшення. Так управлінський апарат неефективно використовує робочий час, що призводить до його втрати від 19 до 30%. Перш за все, втрачений час доцільно було б використати на самоосвіту, отримання додаткової інформації і т. д.

Аналогічна ситуація в господарстві складається і щодо таких коефіцієнтів, як стабільність управлінських кадрів та трудової дисципліни. Проте протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція до їх зростання.

Можна помітити досить високі значення інших коефіцієнтів рівня організації управлінської праці: регламентації функцій управління, використання технічних засобів управління, нормування праці виконавців управлінських функцій та організації робочих місць. Дана тенденція є позитивною, та свідчить про те, що незважаючи на високу завантаженість та інтенсивність праці, працівники апарату управління відрізняються сумлінністю, планують свої дії та мають чітку регламентацію своїх обов’язків.

Переважання позитивних тенденцій спостерігається і стосовно загального коефіцієнту якості виконання управлінських функцій, що свідчить про постійне підвищення якості прийняття управлінських рішень та управління господарством в цілому.

Одночасно з розрахунком значень коефіцієнтів рівня організації управлінської праці було внесено пропозиції, які можуть призвести до покращення роботи апарату управління та поліпшити значення коефіцієнтів, що розглядалися (табл. 3). На їх основі було сформовано такі заходи удосконалення рівня організації управлінської праці для ФГ “Вищеольчедаївське”:

1. Удосконалення інформаційної бази роботи з кадрами на основі автоматизованої системи *кадрового* обліку “Кадри”;
2. Делегування повноважень управлінцям нижчої ланки;
3. Зменшення питомої ваги функцій, не властивих управлінцям;
4. Перегляд та оновлення “Положень про підрозділи” та посадових інструкцій.

Для того, щоб оцінити запропоновані у табл. 3 заходи, проведемо аналіз ефективності роботи апарату управління ФГ “Вищеольчедаївське” за допомогою таблиці 4.

Таблиця 4

**Ефективність роботи апарату управління ФГ “Вищеольчедаївське”**

Показники	Роки					
	2014		2015		2016	
	факт	проект	факт	проект	факт	проект
1	2		3		4	
Індекс економічності апарату управління:	0,99		0,98		0,97	
Питома вага працівників апарату управління в загальній кількості працівників, %	24,52	24,52	20,51	20,51	22,64	22,64
Зарплата працівників управління в загальному фонді заробітної плати, %	24,54	24,28	31,54	31,07	28,56	26,53
Зарплата працівників управління в загальних виратах, %	3,21	2,95	2,63	2,48	1,62	1,571
Витрати на утримання апарату управління в загальних витратах, %	6,42	6,28	6,83	6,48	4,12	4,15

Продовження табл. 4

1	2		3		4	
Витрати на утримання апарату управління в загальних витратах, %	6,42	6,28	6,83	6,48	4,12	4,15
Індекс результативності роботи апарату управління:	1,06		1,06		1,04	
Виробництво валової продукції на:						
1 працівника апарату управління, тис. грн	2443,77	2603,08	6168,38	6587,50	7147,67	7566,67
1 грн зарплати апарату управління, тис. грн	47,16	49,76	57,22	59,68	84,60	86,42
1 грн затрат на утримання апарату управління, тис. грн	23,56	23,39	21,88	22,78	33,02	32,71
Отримано прибутку від реалізації продукції на 1 працівника апарату управління, тис. грн	787,85	849,39	2500,63	2576,50	2208,89	2323,89
Індекс ефективності управлінської праці	1,07		1,07		1,08	

Джерело: власні дослідження, отримані на основі даних ФГ “Вищеольчедаївське” та опрацьованого літературного джерела [8]

Дані таблиці 4 свідчать про те, що після впровадження запропонованих заходів вартість валової продукції зростає на 5,9%, сума заробітної плати апарату управління збільшиться на 3,6 %. Індекс економічності апарату управління знижується, що пов'язано із збільшенням витрат на утримання апарату управління в загальних витратах на 1,3%. З цієї ж причини індекс результативності апарату управління також зменшиться на 0,1, хоча вартість валової продукції в розрахунку на одного працівника апарату управління та в розрахунку на 1 грн зарплати апарату управління зростає. Незважаючи на це, у ФГ “Вищеольчедаївське” індекс ефективності апарату управлінської праці зростає на 0,1, а отже підвищується якість прийняття управлінських рішень, що говорить про доцільність та ефективність застосування запропонованих заходів (табл. 4).

Таблиця 5

### Матриця SWOT-аналізу рівня організації управлінської праці у ФГ “Вищеольчедаївське”

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання норми керованості.</li> <li>2. Прагнення та здатність персоналу до навчання.</li> <li>3. Високий рівень забезпечення службовими приміщеннями.</li> <li>4. Відсутність прогулів.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє застосування оргтехніки.</li> <li>2. Недосконалість мотиваційної системи.</li> </ol>
<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поширення та впровадження нових інформаційних технологій.</li> <li>2. Підвищення обізнаності керівників та підлеглих з основами загальної і соціальної психології</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками.</li> <li>2. Нерівномірна завантаженість робочого дня і тижня.</li> </ol>

Джерело: власні дослідження, отримані на основі даних ФГ “Вищеольчедаївське” та опрацьованого літературного джерела [2]

За результатами проведеного аналізу обґрунтовано основні напрямки та проблеми кадрової політики ФГ “Вищеольчедаївське” за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 5).

На даному етапі ФГ “Вищеольчедаївське” використовує стратегію прибутку. Згідно даної стратегії і обираються шляхи удосконалення кадрової політики. Відбираються тільки ті спеціалісти, у компетенції яких зацікавлене підприємство – це вузькоспрямований відбір. Набирається персонал, що вже готовий до виконання своїх обов'язків. У них не спостерігається значних кадрових змін, ззовні залучаються тільки ті фахівці, у яких є нагальна потреба. Стимулювання працівників стабільне й урівноважене в межах професійно-кваліфікаційних груп. Участь працівників в управлінні підприємством не є нагальною необхідністю і не заохочується, але якщо знижуються прибутки або погіршується якість продукції, то можуть застосовуватись інші форми залучення працівників до вирішення проблеми [1, с. 91].

**Висновки.** Таким чином, стан організації управлінської праці дослідженого господарства повною мірою відповідає реальним умовам господарювання, вимогам ринкової економіки. Це безпосередньо впливає на ефективність функціонування ФГ “Вищеольчедаївське” та свідчить про достатній рівень ефективності роботи апарату управління.

Цілий ряд критеріїв, що характеризують рівень організації управлінської праці у господарстві, вимагають певних пропозицій та заходів стосовно їх поліпшення. Тому необхідною умовою плідного втілення процесів менеджменту є впровадження заходів з покращення формування управління кадрами на підприємстві з одночасним збереженням усіх позитивних здобутків; створення такого апарату управління, який був би за своїм складом й кількістю економічним й практичним та був забезпечений відповідними матеріально-технічними ресурсами.

Внесені пропозиції та заходи надають можливість: повністю автоматизувати систему кадрового обліку, звільнити робочий час виконавців для інших управлінських функцій, отримати більшу самостійність управлінцям нижчої ланки, працювати з повною віддачею. Саме таким чином продукуються такі управлінські рішення, які працюють на самореалізацію циклів менеджменту.

#### Список використаних джерел

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-ге вид. - К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
2. Загороднюк О. В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах / О. В. Загороднюк // Вісник Донецького державного університету. Серія: Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17). – С. 104-111.
3. Кафлевська С.Г. Безробіття як соціально-економічна проблема населення України / С.Г. Кафлевська, О.С. Лисюк // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – С.48-53.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. - К. : Кондор, 2008. – 308 с.
5. Коломієць Т.В. Шляхи підвищення продуктивності праці підприємств / Т.В. Коломієць, О. Мартиненко // Матеріали Всеукр. наук.-практич. Інтернет-конф., [“Продовольча безпека України і розвиток агропродовольчого ринку в умовах Євроінтеграції”], (Вінниця, 27 квітня 2017 р.) /М-во освіти і науки, ВНАУ. – Вінниця, ВНАУ, 2017. – С.141-144.



6. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. – М.: ИНФРА-М; Новосибірськ: НГАЕіУ, 2003. – 312 с.
7. Кібанов А.Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. “Менеджмент організації”, “Управління персоналом”. – К.: Знання, 2012. – 523 с.
8. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент (модульний підхід): навчальний посібник. – Харків: Вид-во ХНАУ, 2004. – 299 с.
9. Гладун Б. М. Оцінка ефективності управлінської праці в агропромисловому виробництві Тернопільської області / Б. М. Гладун // Продуктивність агропромислового виробництва. економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 60-66 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
10. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
11. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
12. Севастьянов Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення [Електронний ресурс] / Р.В. Севастьянов, С. А. Ткаченко. – 2013. – С. 177-187. – Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua>.
13. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
14. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
15. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2006. – 488 с.

### Список джерел у транслітерації / References

1. Vynohradskyi M.D., Vynohradska A.M., Shkanova O.M. Upravlinnia personalom: navch. posib. – 2-he vyd. – K. : TsUL, 2009. – 500 p.
2. Zahorodniuk O.V. Osoblyvosti orhanizatsii upravlinskoii pratsi u silskohospodarskykh pidpriemstvakh / O.V. Zahorodniuk // Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. – 2014. – № 1 (17). – Pp. 104-111.
3. Kaflevska S.H. Bezrobittia yak sotsialno-ekonomichna problema naselennia Ukrainy / S.H. Kaflevska, O.S. Lysiuk // Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky. – 2012. – № 4 (70) – Pp.48-53.
4. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. Upravlinnia personalom : navch. posib. – K. : Kondor, 2008. – 308 p.
5. Kolomiets T.V., Martynenko O. Shliakhy pidvyshchennia produktyvnosti pratsi pidpriemstv / T.V. Kolomiets, O. Martynenko // Materialy Vseukr. nauk. - praktych. Internet-konf., [“Prodovolcha bezpeka Ukrainy i rozvytok ahroprodovolchoho rynku v umovakh Yevrointehratsii”], (Vinnytsia, 27 kvitnia 2017 r.) /M-vo osvity i nauky, VNAU. – Vinnytsia, VNAU, 2017. – Pp.141-144.
6. Maslov Ye.V. Upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posibnyk. – M.: YNFRA-M; Novosybirsk: NHAЕіУ, 2003. – 312 p.
7. Kibanov A.Ia. Motyvatsiia i stymuliuvannia trudovoi diialnosti: pidruchnyk: dlia stud. vyshch. navch. zakladiv, shcho navchaiutsia za spets. “Menedzhment orhanizatsii”, “Upravlinnia personalom”. – K.: Znannia, 2012. – 523 p.
8. Nahaiev V.M. Ahrarnyi menedzhment (modulnyi pidkhid): navchalnyi posibnyk. – Kharkiv: Vyd-vo KhNAU, 2004. – 299 p.

9. Hladun B.M. Otsinka efektyvnosti upravlinskoi pratsi v ahropromyslovomu vyrobnytstvi Ternopilskoi oblasti [Elektronniy resurs] / B.M. Hladun // Produktivnist ahropromysloвого vyrobnytstva. ekonomichni nauky. – 2014. – Vyp. 25. – Pp. 60-66. – Rezhym dostupu: <http://nbuv.gov.ua>.

10. Petiukh V.M. Upravlinnia personalom: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. – K.: KNEU, 2000. – 124 p.

11. Ruliev V.A., Hutkevych S.O. Menedzhment : navchalnyi posibnyk. – K. : TsUL, 2011. – 312 p.

12. Sevastianov R.V. Kadrova polityka pidpriemstva ta napriamy yii vdoskonalennia [Elektronniy resurs] / R.V. Sevastianov, S.A. Tkachenko. – 2013. – P. 177-187. – Rezhym dostupu: <http://www.zgia.zp.ua>.

13. Skubitska L.I. Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posibnyk. – K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. – 360 p.

14. Fedulova L.I. Menedzhment orhanizatsii: pidruchnyk. – K.: Lybid, 2004. – 448 p.

15. Khmil F.I. Upravlinnia perconalom: pidruchnyk. – K.: Vydavnychiy tsentr “Akademiia”, 2006. – 488 p.

#### ANNOTATION

#### REALIZATION OF PERSONNEL POLICY AT THE ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

*KYSH Liudmila,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Modelling and  
Information Technologies in Economics,  
Vinnytsia National Agrarian University  
(Vinnytsia)*

*Personnel policy is one of the main factors of perspective enterprises and defines the approaches and rules that are implemented by management in relation to human potential. The means of implementation of personnel management are: a system of plans, standards, indicators, as well as organizational, managerial and social measures aimed at solving issues of the provision and use of labor resources. The main goal of personnel policy is to create and optimize the use of the staff in order to achieve the objectives of the enterprise. It is necessary to develop such a pattern that will positively influence the sustainable growth of the economy, the political sphere and social development of the society. The main direction in personnel management, which would contribute to the development of the enterprise, aimed at professional growth of skilled workers is determined.*

*In the article personnel policy of the farm “Vyshhelyolshedayevske” is studied. The efficiency of the mechanism of control is analyzed. The analysis of organization of management is carried out. On the basis of calculations basic directions and problems in personnel policy of the farm “Vyscheolchedayivske” were distinguished, and the opportunities for improving the administrative work using matrix SWOT-analysis were considered.*

**Keywords:** personnel, managerial personnel, personnel policy, efficiency of the management apparatus, level of management work organization.

**Tabl. 6. Lit. 15.**

## АННОТАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

**КИШ Людмила Николаевна,**  
*кандидат экономических наук, доцент кафедры моделирования  
и информационных технологий в экономике,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)*

*Кадровая политика является одним из главных факторов успешной деятельности предприятий, ориентированных на перспективу, и определяет подходы и правила, которые воплощаются в жизнь руководством относительно человеческого потенциала. Средствами воплощения кадрового менеджмента являются система планов, стандартов, показателей, а также организационных, управленческих и социальных мероприятий, нацеленных на решение вопросов обеспечения и использования трудовых ресурсов. Главной целью кадровой политики является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия. Необходимо гарантировать такой подход, который будет положительно влиять на устойчивый рост экономики, развитие политической и социальной сферы общества и который будет базой для определения основного направления в работе с персоналом для профессионального роста квалифицированных работников, которые бы способствовали развитию предприятия.*

*В статье рассмотрено кадровую политику ФГ "Вышеольчедаевское". Проанализирована эффективность работы аппарата управления. Осуществлен анализ уровня организации управленческого труда. На основе проведенных расчетов были обоснованы основные направления и проблемы в кадровой политике "Вышеольчедаевское" и возможности совершенствования управленческого труда с помощью матрицы SWOT-анализа.*

**Ключевые слова:** персонал, управленческий персонал, кадровая политика, эффективность работы аппарата управления, уровень организации управленческого труда.

**Табл. 6. Лит. 15.**

### Інформація про автора

**КИШ Людмила Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

**KYSH Liudmila** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Modelling and Information Technologies in Economics, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

**КИШ Людмила Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры моделирования и информационных технологий в экономике, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

