

УДК:[631.152:658.012.32]:658.310.823

Кепко В.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій  
Уманський національний університет садівництва

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ

**Анотація.** У статті розглянуто проблему організації ефективного управління персоналом, а також визначено основні напрямки удосконалення управління персоналом в аграрних формуваннях. Запропоновано нові підходи з планування, підбору, оцінки, адаптації кадрів, мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах.

**Ключові слова:** персонал, трудові відносини, функції управління персоналом, мотивація, принципи управління персоналом, кадровий потенціал, кваліфікація.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання роль людини у виробництві набула особливої актуальності, оскільки працівник є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Тому, особливо гостро постає питання ефективного управління персоналом на всіх стадіях діяльності підприємства.

Від того на скільки ефективно функціонує системи управління трудовими ресурсами підприємства залежить рівень підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства.

В ринкових умовах підприємство потребує фахівців не лише кваліфікованих, але й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за бездоганно виконану роботу. Саме тому удосконалення менеджменту персоналу за умови правильного підбору і застосування всього комплексу захо-

дів стосовно аграрних підприємств, виступає одним із найбільш прийнятних шляхів, що ведуть до підвищення ефективності виробництва систематично розвиватися й удосконалюватися.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом зробили такі вчені як Д. П. Богиня, О.М. Бородіна, О.А. Грішнова, Г.В. Осовська, В.С. Дієсперова, М.І. Долішній, Г.І. Купалова, В.В. Красношарко, О.В. Крушельницька, Н.В. Краснокутська, В.Ф. Машенков, Л.І. Михайлова, Й.С. Пасхавер, В.М. Петюх, І.В. Прокопа, С. Г. Струмилін, А.В. Череп, І.Ф. Хміль, В.В. Юрчишин та інші. Проте не досить глибоко дослідженими залишаються окремі питання менеджменту персоналу аграрних підприємств, зокрема щодо формування і розвитку кадрового потенціалу, ефективності менеджменту в умовах розвитку ринкових відносин тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методологічних засад менеджменту персоналу, опрацювання пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях як засобу підвищення ефективності аграрного виробництва в умовах становлення ринкових відносин і функціонування робочої сили на умовах найму.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом у сучасних аграрних формуваннях засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують

реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Тому, для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом.

Управління персоналом – система взаємопов'язаних організаційно– економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Враховуючи об'єктивну необхідність управлінської праці в сучасних умовах, можна зрозуміти, яке значення має її оцінка для зростання сільськогосподарського виробництва і підвищення його ефективності. Оцінка управлінської праці являє собою оцінку не лише особистих якостей працівників апарату управління, а й якість виконання ними функцій, а також їх трудового внеску в формування результатів виробництва.

Проблему управління персоналом було розглянуто на прикладі Державного підприємства дослідного господарства «Олександрівське» НААН України Тростянецького району Вінницької області. Сьогодні господарство є прибутковим, багатогалузевим підприємством з площею 3110 га сільськогосподарських угідь. Виробничий напрям підприємства – молочно– м'ясний з розвинутим зерно– технічним товарним виробництвом. Вартість основних виробничих фондів в 2013 році становила 37987 тис. грн. Свою трудову діяльність в господарстві здійснюють 190 працівників, 90 з яких працює в галузі рослинництва, а 100 чол. в галузі тваринництва.

Аналіз якісного складу персоналу господарства засвідчив, що загальний професійно-кваліфікаційний рівень підготовки рядових працівників та рівень освіти спеціалістів і керівників не лише не зростають, а навіть погіршуються. На рівні підприємства не здійснюються заходи щодо підвищення мотивації трудової діяльності в аграрній сфері, тобто заохочення працювати в цій галузі. Про це свідчить зменшення протягом останнього періоду в кадровому потенціалі підп-

приємства молодих працівників і таких, що закінчили вищі навчальні заклади освіти (табл. 1). Такий розвиток подій негативно впливає на рівень ефективності господарювання, що є однією з причин подальшого руйнування системи виробничих відносин суб'єктів аграрного виробництва.

На основі даних таблиці 1 дамо оцінку впливу якісної сторони кадрового потенціалу ДП ДГ «Олександрівське» на ефективність його функціонування. Так, штатна чисельність працівників в ДП ДГ «Олександрівське» протягом 2011-2013 рр. зменшилася на 23 %, пропорційно цьому в кількісному і в процентному виразі зменшувалась питома вага працівників у віці 15-28 років та суттєво підвищилась питома вага працюючих пенсіонерів. Стосовно працівників, що закінчили вищі навчальні заклади I-II та III-IV рівнів акредитації, то їх питома вага зростає, хоча в кількісному виразі – навпаки. Отже, можна зробити висновок, що в ДП ДГ «Олександрівське» триває відтік кадрів, особливо робітничих професій, зменшується питома вага зайнятої молоді. Це зумовлено відсутністю перспективи стабільної зайнятості на селі, яка б забезпечувала ще й високій заробіток.

На нашу думку, якісні характеристики кадрового потенціалу залежить, перш за все, від рівня соціально-економічного розвитку і фінансово-господарських можливостей досліджуваного підприємства. Ми вважаємо, що на сьогоднішньому етапі розвитку ДП ДГ «Олександрівське» ще важко оцінити ступінь залежності прибутковості виробництва від кадрового потенціалу підприємства. Кадри підприємства ще не достатньо пристосовані до ринкових умов ведення господарства, тобто вони не здатні продуктивно реалізувати свої здібності в умовах сучасної системи організації виробничо-трудова відносин і техніко-технологічної оснащеності підприємства.

Поряд з цим, показники, які характеризують результати діяльності і ефективність господарювання, вказують на те, що якісна сторона, тобто рівень освіти і вік неоднаково впливають на ресурси. Адже для керівника чи спеціаліста недостатньо лише мати диплом, отримати освіту по тій чи іншій спеціальності.

Таблиця 1

**Освітньо-вікові характеристики працівників та результативні показники діяльності ДП ДГ «Олександрівське»**

Показники	Роки						В середньому за 2011-2013 рр.
	2011		2012		2013		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Облікова кількість штатних працівників на кінець року - всього, осіб	291	100	245	100	224	100	253
з них за віком 15-28 років	49	16,8	42	17,3	37	15,8	43
29-59 років	219	75,4	178	72,8	162	73,1	186
працюючі пенсіонери (за віком)	23	7,8	24	9,9	25	11,1	24
Кількість керівників та спеціалістів, які закінчили навчальні заклади:							
I-II рівнів акредитації	17	5,8	16	6,5	14	6,3	16
III-IV рівнів акредитації	20	6,8	19	7,8	20	8,9	19,7
<b>Результати діяльності</b>							
Чистий прибуток, всього, тис. грн., у тому числі:	11351	x	6516	x	3585	x	7151
на 100 га с.-г. угідь	337	x	209	x	115,3	x	220,4
Рівень рентабельності, %	75,9	x	33,4	x	17,2	x	32,7
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	860	x	781	x	877	x	839,3

Джерело: розраховано автором за даними статистичної та первинної звітності ДП ДГ «Олександрівське» Тростянецького району Вінницької області

Рівень ефективності управлінської діяльності залежить головним чином від вміння управляти, тобто таланту менеджера-підприємця. В кожному випадку виникнення проблемних ситуацій, успішність вирішення господарських питань, залежить від вміння конкретного менеджера прийняти виважене і головне - правильне рішення, яке в кожного керівника своє [1].

В ДП ДГ «Олександрівське» немає чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика підприємства направлена на зменшення витрат на робочу силу, перевага надається вирішенню локальних проблем, а не курсу на перспективне зміцнення кадрового потенціалу, через стабілізацію чисельності і якісне відновлення. Потрібні рішучі кроки в напрямку поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу через підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підготовки працівників. Адміністрація

ДП ДГ «Олександрівське» не надає великого значення таким можливостям покращити кадровий потенціал як навчання і перепідготовка працівників.

На сьогоднішній день, на жаль, більшість керівників витрати на персонал не вважають перспективними інвестиціями. На нашу думку, це пов'язано з їх бажанням залучити «готових» спеціалістів, а не витратити коштів на навчання. За сьогоднішніх умов можливості щодо поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу напряму залежить від підходів до його формування, тобто кадрової політики роботодавця, а також наявних фінансових ресурсів.

Дирекція ДП ДГ «Олександрівське», а також працівники, які не вважають за необхідне підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, створюють ситуацію, яка за умови впровадження передових технологій призведе до витіснення низько-

кваліфікованої робочої сили. Даний процес стримується системною кризою в аграрній сфері і перш за все – відсутністю достатнього обсягу фінансових ресурсів.

Ефективність управління підприємством необхідно оцінювати через виявлення змін основних показників діяльності підприємства, а саме – виконання виробничих планів, продуктивності праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, процентне співвідношення між затратами на управління та отриманим прибутком. Якщо виявлено зменшення названих показників у звітному році порівняно з базисним, а також допущено збільшення адміністративних витрат, то має місце зниження рівня ефективності управління [2].

Виходячи з проведених досліджень ефективність структури управління виробництвом у ДП ДГ «Олександрівське» знизилася під впливом виявленого ряду недоліків в принципах і методах керування, а саме:

недостатнє володіння економічними методами управління;

виробничі підрозділи відчувають управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників по всій ієрархії управління, але й від функціональних служб;

принцип делегування обов'язків хоч і застосовується, але деякі керівники використовують його, щоб здихатися «зайвої» роботи;

недостатньо налагоджена система звітності функціональних керівників;

розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній;

відсутній календарний план роботи директора.

Розглянувши недоліки принципів і методів управління, необхідно: відкоригувати положення про структурні підрозділи і посадові інструкції керівників і спеціалістів; удосконалити систему морального заохочення працівників; налагодити зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом; вдосконалити процедуру прийняття управлінських рішень шляхом застосування кількісних методів управління.

Кадрова політика підприємства направлена на використання наявного кадрового потенціалу, що найближчим часом призведе

до гострого дефіциту персоналу, якщо не буде проведено модернізації та оновлення технологій і техніки [3]. Однією із головних тенденцій розвитку менеджменту персоналу підприємства є курс на зменшення чисельності штатних працівників, надання переваги залученню персоналу на сезонні роботи. Існують також об'єктивні передумови такого розвитку ситуації, серед них – намагання керівника зменшити витрати на персонал, а це веде до зниження рівня мотивації трудової діяльності працівників.

Така ситуація дає підстави стверджувати, що менеджмент персоналу з точки зору забезпечення достатнього кадрового потенціалу підприємства на сьогодні є неефективним. Робота з кадрами по створенню умов для найбільш продуктивної реалізації кадрового потенціалу кожного окремого працівника шляхом вивчення його особистих професійних якостей і визначення найбільш прийнятого для нього робочого місця, практично не проводиться.

Отже, внаслідок виявлених та вище перерахованих недоліків вважаємо за потрібне внести деякі пропозиції щодо подальшої їх ліквідації та удосконалення управління персоналом:

1. При підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна складатися з:

планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах;

оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки;

підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці.

2. В основі завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати:

виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду;

підготовку осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад;

забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;

створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами.

3. Розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах.

4. Виділяти кошти на навчання та перекваліфікацію кадрів.

5. Розробити індивідуальні графіки планування робочого дня (тижня).

6. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси.

7. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

Потрібно ширше застосовувати планування якісного складу персоналу, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне економічний стан підприємства стосовно його можливості виділяти кошти на навчання і перепідготовку кадрів. При цьому слід враховувати фактор сезонності виробництва, який впливає на завантаженість працівників роботою.

Таке планування, на наш погляд, потрібно здійснювати на основі раніше проведеної оцінки кількісних і якісних характеристик

персоналу, проаналізувавши відомості про освітній рівень, вік, професійно-кваліфікаційні здібності працівників [4].

В процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту та карту компетенцій.

**Висновки.** Для підвищення ефективності системи управління персоналом слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз господарства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити прийнятний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Отже, ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

#### Список літератури:

1. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань / А.С. Малиновський // Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С.97-104.
2. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2 вид., перероблене і доповнене. – К., «Кондор», 2006. – 308 с.
4. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі / Я.С. Янишин, А.О. Линдюк // Економіка АПК. – 2010. – № 4. – С. 118-120.

#### Annotation.

**Problem statement.** The problem of effective personnel management and key objectives of improving human resource management in agricultural enterprises, new approaches to planning, selection, evaluation and adaptation of personnel motivation of agricultural enterprises are considered.

**Research results.** Problem of personnel management was considered on the example of SE EF "Oleksandrivske" of Trostianets district, Vinnytsia region. The research results showed that the system of organizational support of personnel management is an interconnected set of internal structural services and divisions, ensuring the development and management decisions on specific aspects of its personnel policy and is responsible for the results of those decisions.

**Conclusions.** The main areas of personnel management system in the economy are: rational division of responsibilities; organizational consolidation of processes of division and cooperation of labor; staff placement on the levels of management; rational use of methods and tools of executing administrative operations; standardization of administrative work and optimum use of working time; material and moral incentives of managerial work.

**Keywords:** personnel, labor relations, human resource management functions, motivation, principles of personnel management, human resources, qualification.