

УДК 631.158 : 658.3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Я.В. Сухій, Г.І. Топов, А.Г. Топов

*Одеський державний аграрний університет*

**Ключові слова:** управління, персонал, мотивація, ринок труда, ефективність.

**Анотація.** Проаналізовано ефективність використання трудового потенціалу аграрних підприємств Овідіопольського району. Запропоновано напрямки удосконалення управління персоналом в них.

**Вступ.** У сучасних соціально-економічних умовах людина є основною рушійною силою інноваційних процесів розвитку суспільства, своєрідним “пусковим механізмом” для приведення в дію продуктивних сил, а управління персоналом набуває значення системоутворюючого чинника виробництва, оскільки проблему забезпеченості фінансовими і матеріально-технічними ресурсами значною мірою можна вирішити за рахунок інвестицій, проблему кадрового ж забезпечення вирішити значно складніше, і це при тому, що персонал є одним з основних ресурсів виробництва.

Зміни концептуального характеру продуктивних сил і виробничих відносин у аграрному секторі економіки України актуалізують пошук теоретико-методологічних підходів до обґрунтування шляхів поліпшення якості управління сільськогосподарських підприємств, метою якого є не лише підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, а й зростання добробуту населення та захист його основних прав і свобод.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня, Г. Щьокін та ін. Широке коло питань дослідження проблеми стратегічного управління висвітлено в працях таких учених, як І. Ансофф, О. Виханський, А. Градов, Ф. Котлер, Д. Клиланд, М. Лепа, М. Мескон, Х. Мінцберг, Г. Осовська, Ю. Портер, А. Шеремет, З. Шершньова та інші. Вирішенню окремих завдань управління персоналом присвячені роботи таких авторів, як Т. Білорус, Г. Бесєдіна, В. Безсмертна, Н. Гавкалова, О. Громова, Г. Зайцев, Л. Карташова, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, І. Миценко, Т. Морщенок, О. Пешко, О. Скібіцький, В. Синельник, О. Стельмашенко Є. Уткін, С. Файбушевич, Г. Щьокін та інших [1-6].

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти управління персоналом потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку аграрного підприємства. Метою статі є аналіз ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств та розробка напрямів удосконалення управління персоналом в них.

**Результати досліджень.** На сучасному етапі в економіці України відбуваються суттєві зміни в демографічній та професійно-кваліфікаційній структурах населення, що викликало істотне погіршення якісного стану людського потенціалу аграрних підприємств. Питання кількісного та якісного кадрового забезпечення сільськогосподарської галузі зумовлені негативними тенденціями: скорочення загальної кількості населення та його загальне постаріння й фізіологічна деградація, зменшення економічно активного населення, недоліки в управлінні персоналом та інші чинники.

Управління персоналом нерозривно пов'язане з ринком праці, який як сфера формування попиту й пропозиції та механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов використання людського потенціалу є суттєвим фактором впливу на процес використання людського потенціалу, а рівень конкуренції на ньому, в свою чергу, сприяє формуванню конкурентоспроможних людських ресурсів. Головною тенденцією вітчизняного ринку

праці є стале зниження рівня безробіття та скорочення довготривалого безробіття, що пояснюється збільшенням попиту на робочу силу. Незважаючи на деякі ознаки стабілізації, сучасний стан ринку праці України характеризується невідповідністю між попитом і пропозицією робочої сили, а також недостатнім введенням у дію нових робочих місць, неадекватністю масштабів, структури та форм навчання кадрів вимогам сучасного ринку праці тощо. Незважаючи на зменшення дисбалансу між пропозицією робочої сили та попитом на неї за всіма групами професій протягом, розрив між ними все-таки залишається значним у кількісному та якісному вираженні. Але в той же час більшість проблем вирішуються вкрай повільно, що пояснюється недосконалою економічною політикою держави, відсутністю належного механізму регулювання ринку праці, недостатнім використанням у практичній діяльності металургійних підприємств методів сучасного менеджменту, невідповідністю змісту діяльності деяких підсистем системи управління персоналом вимогам зовнішнього середовища тощо. Для вирішення зазначених проблем, з одного боку, необхідні заходи раціонального державного регулювання ринку праці й зайнятості, а з іншого – розробка нових підходів до підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності працівників, їх залучення до системи управління підприємством та ін.

Управління персоналом в аграрних підприємствах Овідіопольського району має певні особливості пов'язані передусім з приміським розташуванням району та більш високим соціально-економічним розвитком району порівняно з іншими районами області. Це обумовлює більшу привабливість праці на підприємствах цього району. З іншого боку працівники мають змогу працювати в місті не міняючи постійного місця проживання. Характеристика трудового потенціалу середніх аграрних підприємств наведена в таблиці 1.

Незважаючи на незначний природний та міграційний приріст населення в районі, середньорічна чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, в динаміці за 2007 – 2009 рр. зменшилась на 18,8 %.

**Таблиця 1.** Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах Овідіопольського району Одеської області

Показники	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2009 р. до 2007 р., %
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, чол.	1653	1480	1342	81,2
в т.ч. рослинництва	1213	1110	982	81,0
тваринництва	425	370	360	84,7
Приходиться на 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві:				
- сільськогосподарських угідь, га	17,85	20,68	20,64	115,7
- ріллі, га	16,76	18,99	18,85	112,5
- вартості основних засобів, тис. грн.	100,6	112,9	129,6	128,9
Отримано на 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис. грн.:				
- валової продукції сільського господарства в порівняних цінах 2005 року	35,69	70,58	75,10	210,4
- чистого прибутку (+), збитку (-)	-0,75	0,64	2,52	у 3,4 рази

Основною причиною зменшення стало поширення в даний період кризових процесів у функціонуванні господарського механізму та у системі управління внаслідок яких різко зменшились обсяги виробництва та споживання продукції і послуг всіх галузей, і відповідно знизився попит на робочу силу, а отже й можливості працевлаштування. Наслідком є зростання навантаження площі сільськогосподарських угідь та ріллі на 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, відповідно на 15,7 та 12,5 %. Позитивними змінами є суттєве зростання капіталообезпеченості праці

на 28,9 %, при зменшенні середньорічної чисельності працівників, що зумовило підвищення продуктивності праці в 2,1 рази.

Особливістю сучасного стану розвитку сільськогосподарських підприємств є послаблення трудової мотивації працівників, деформація та руйнування соціальних цінностей, зниження трудової дисципліни, незацікавленість працівників у розвитку професійного рівня й наростання трудової адаптації. Основною проблемою, що вимагає розв'язання є мотивація працівників аграрних підприємств. Низький рівень заробітної плати на аграрних підприємствах, який значно відстає від середнього рівня по промисловості, підриває основи відтворення потенціалу працівників, призводить до зниження рівня їх кваліфікації, що не відповідає сучасним вимогам ефективного використання робочої сили та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема за фактором людських ресурсів. Рівень заробітної плати залишається не ув'язаним з результатами праці, не простежується стійкої тенденції перевищення темпами зростання продуктивності праці темпів зростання номінальної заробітної плати. Варто підкреслити, що саме заробітна плата, виступаючи у вигляді винагороди за понесені працівником затрати праці відповідної кількості і якості, має відшкодувати йому вартість поновлення затраченого в процесі праці трудового потенціалу, сприяти його розширеному відтворенню і стимулювати підвищення продуктивності праці.

Як свідчать результати дослідження (табл. 2), фонд оплати праці штатних працівників в сільськогосподарських підприємствах має стійку тенденцію до зростання. Разом з тим, фонд додаткової заробітної плати зменшується. Низька питома вага суми надбавок до тарифних ставок та посадових окладів, премій та винагород, заохочувальних та компенсаційних виплат свідчить про низький рівень мотивації працівників. Варто також підкреслити, що позитивної тенденції збільшення сум цих виплат та їх співвідношення із розміром основної оплати праці не спостерігається.

**Таблиця 2.** Розмір та структура фонду оплати праці в аграрних підприємствах Овідіопольського району Одеської області

Показники	2007 р.		2008 р.		2009 р.		2009 р. до 2007 р., %
	тис. грн.	структу ра, %	тис. грн.	структу ра, %	тис. грн.	структу ра, %	
Фонд оплати праці штатних працівників, всього:	16156,7	100,0	19021,2	100,0	18080,6	100,0	111,9
у т.ч.: фонд основної заробітної плати	13802,8	85,4	16781,2	88,2	15835,4	87,6	114,7
фонд додаткової заробітної плати	2124	13,1	2047,9	10,8	2018,4	11,2	95,0
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	705,9	4,4	658,3	3,5	556,5	3,1	78,8
премії та винагороди, що носять системний характер	140	0,9	54,4	0,3	57,2	0,3	40,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	229,7	1,4	192	1,0	226,8	1,3	98,7
з них: матеріальна допомога	80,2	0,5	51,3	0,3	86,9	0,5	108,4

Свідченням низької ефективності управління персоналом є: заниження ролі кадрових служб, які виконують лише реєстраційно-облікові функції; відсутність мети в кадровій політиці та стратегії управління персоналом; низький рівень заробітної плати працівників апарату управління, значна непривабливість праці.

**Висновки.** Для удосконалення управління персоналом на сільськогосподарському виробництві, вважаємо доцільним, використовувати маркетинговий підхід до управління

персоналом, базовим принципом якого є орієнтація на довгострокову перспективу. Здійснення на підприємстві маркетингу персоналу дозволить зменшити рівень невизначеності при ухваленні управлінських кадрових рішень, виявити причини, через які попередні дії виявилися помилковими, оцінити стан людських ресурсів підприємства, стан ринку праці, тенденції їхніх змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів. Використання запропонованого підходу дозволить забезпечити підприємство працівниками відповідної кількості та якості, раціонально розподілити їх по робочих місцях; встановлювати та обирати найбільш оптимальні для підприємства шляхи покриття потреби в персоналі; підтримувати постійний взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують підприємство відповідними кадрами; створювати найбільш сприятливі умови для розкриття здібностей працівників, їх розвитку та використання тощо, що в результаті сприяє підвищенню результативності діяльності аграрного підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Одним із визначальних принципів удосконалення управління персоналом має бути соціалізація процесу управління, що означає використання соціального потенціалу персоналу підприємства для забезпечення його інноваційного розвитку. Реалізація цього принципу припускає, що відносини між керівниками підприємств і працівниками формуються на основі взаємної відповідальності та спільної участі в управлінні господарською діяльністю. На нашу думку, соціальна справедливість поряд з іншими факторами, є одним із потужних стимулів до висококваліфікованої праці. Абстрактна модель соціально зорієнтованого управління включає, крім іншого, послідовність повторюваних стандартних процедур, виконання яких, між тим, приводить до прийняття нестандартних рішень, що обумовлюється як специфічними умовами функціонування соціально-економічної системи, так і збільшенням ступеню використання соціального потенціалу економічного суб'єкту. Виходячи з цього, необхідно залучати персонал аграрного підприємства до процесу управління на різних його стадіях.

На аграрному підприємстві засобом посилення мотивації до високоефективної праці має стати використання комплексної системи мотивування та стимулювання працівників з орієнтацією на оптимально високий кінцевий результат, яка за сучасних умов господарювання повинна формуватися на таких принципах: структура винагород повинна забезпечити збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці; форми стимулювання та розмір винагород повинні бути тісно ув'язані з результатами праці конкретного працівника та всього сільськогосподарського підприємства в цілому; темпи зростання результативності праці повинні випереджати темпи зростання винагород; економічні й неекономічні засоби мотивування повинні використовуватися комплексно щодо кожного працівника з урахуванням його потреб, цінностей, інтересів, сподівань та можливостей підприємства; повинно забезпечуватися раціональне задоволення інтересів працівника, трудового колективу та власника підприємства. Дотримання перерахованих принципів дозволить забезпечити динамічну рівновагу між результатами праці та винагородою, між інтересами працівника, колективу та власника, між потребами персоналу та ступенем його задоволення.

Запропоновані теоретико-методичні рекомендації щодо поліпшення управління персоналом сільськогосподарських підприємств можуть бути застосовані в діяльності сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм.

#### *Література*

1. Бесєдіна Г.С. Мотивація праці в контексті інвестиційного розвитку АПК / Г.С. Бесєдіна // Вісн. ХНАУ. Сер. „Економіка АПК і природокористування” – Харків: ХНАУ, 2006. – № 1. – С. 40–45.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом як напрям роботи з персоналом підприємства / В.В. Безсмертна // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Управлінський потенціал у системі економічного розвитку". –

Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2007. – С. 17-19.

3. Миценко І.М., Романюк Л.М. Оцінка персоналу – необхідна умова стратегічного розвитку підприємства / І.М. Миценко, Л.М. Романюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – Вип. 12, ч.ІІ. – С. 59-63.

4. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. - 2006. - № 5. – С. 216-221.

5. Синельник В.В. Особенности организационно-методического подхода к формированию механизма стратегического управления персоналом / В.В. Синельник // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр./ НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; КЭГИ. – Донецк, 2007. – С. 153-159.

6. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241, Т. I. – С. 197–277.

Сухий Я.В., Топов Г.И., Топов А.Г. **Усовершенствование управления персоналом в аграрных предприятиях**

**Аннотация.** Проанализирована эффективность использования трудового потенциала аграрных предприятий Овидиопольского района. Предложены направления совершенствования управления персоналом в них.

**Ключевые слова:** управление, персонал, мотивация, рынок труда, эффективность.

Suhij J.V., Topov G. I, Topov A.G. **Improvement of management the personnel in the agrarian enterprises**

**Summary.** Efficiency use of labour potential agricultural enterprises in Ovidiopol'sky area is analysed. Directions perfection of management by the personnel in them are offered.

**Key words:** management, personnel, motivation, market of labor, efficiency.