

УДК 331.108.2:631.11

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*А. І. Проскурня, магістр*

*Миколаївський національний аграрний університет*

*У статті розкрито проблематику ефективного управління персоналом в аграрних підприємствах, підкреслено роль управлінців у діяльності підприємства, проаналізовано основні шляхи покращення роботи персоналу через дослідження методів управління.*

*Ключові слова:* сільськогосподарські підприємства, управління персоналом, методи управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства.

На всіх етапах розвитку економіки, управління персоналом є однією з найбільших сфер життя підприємства здатного підвищити його ефективність. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин потребують детального аналізу. Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації. Побудова ефективної системи управління персоналом, достатня забезпеченість підприємства працівниками справляє позитивний вплив на основні економічні показники їх діяльності, такі як: продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти управління персоналом досліджувались в працях Василенко В. А., Зорі С. П., Кравченко Т. С., Мігус І. П., Пушкарьова М. М., Храмова В. О. та інших. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

**Постановка завдання.** Основними завданнями роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, визначення напрямків поліпшення системи управління персоналом на підприємствах, аналіз напрямків поліпшення праці та умотивованості працівників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Запорукою розвитку сільськогосподарських підприємств є ефективне управління. Як відомо, Україна має один із найкращих потенціалів для розвитку сільського господарства у Європі. Однак, аби вести аграрний бізнес, потрібно на належному рівні володіти знаннями та навиками у сфері ефективного управління. Адже, на відміну від промислового, аграрне виробництво чутливе до багатьох незалежних від підприємця чинників - погодних умов, родючості ґрунту, епізоотичної ситуації тощо, тому методи підвищення ефективності підприємницької діяльності саме в агропромисловому виробництві не завжди відповідають законам розвитку промислової сфери [2].

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничого господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [1].

Скорочення чисельності працівників сільськогосподарських підприємств, низька оплата праці, відсутність заходів з розвитку персоналу, значна його плинність – тільки окремі факти, що свідчать про недостатню увагу до управління персоналом. Заходи з управління персоналом мають підпорядковуватись меті та цілям діяльності підприємств поєднано з потребами й інтересами працівників. Їх налагодження з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу підвищить віддачу всіх наявних виробничих ресурсів і поліпшить соціально-економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств.

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Щодо сказаного вище влучно висловився Бенджамін Франклін: «Добре виконане завжди краще, ніж добре сказане» [8].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління - це доцільна праця, пов'язана з упорядкуванням множини доцільних операцій: спостереження, фіксування, зберігання, логічні перетворення, обчислювальні дії, оцінка варіантів дії, вибір найкращої програми дій, прийняття рішень, спрямованих на досягнення мети. Управляючий повинен бути професіоналом. Тому управління виробництвом це свідомо творча діяльність, здійснювана спеціалістами, які мають професійну підготовку.

Управління персоналом в організації включає в себе наступні функції:

- 1) планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- 2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- 3) відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- 4) визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;

5) профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;

6) навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи;

7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника;

8) підвищення, зниження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

9) підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Сучасне управління розглядає підприємницьку діяльність в сільськогосподарських підприємствах не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що відбуваються в її межах. Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів [3].

У сучасних умовах нестабільної кон'юнктури ринку праці основними складовими управління трудовими ресурсами, зокрема керівниками різних ланок управління і спеціалістами, в сільськогосподарських підприємствах мають бути:

- планування, підбір, розстановка (переміщення) кадрів,
- оцінка кандидатів на робочі місця;
- формування системи мотивації праці;
- аналіз та оцінка результатів трудової діяльності;
- адаптація персоналу і підвищення його кваліфікації.

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів).

У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [5].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковості, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Важливим напрямом підвищення якості персоналу сільськогосподарських підприємств є формування «корпоративного духу» підприємства. Для цього в кожного працівника слід виховати почуття унікальності підприємства, в якому він працює. Це почуття співзвучне з почуттям патріотизму. Воно проявляється в розумінні того, що ніхто інший, крім нас, не може краще виконувати ті функції, які ми виконуємо: забезпечення споживачів тими видами продукції, які ми виробляємо. Це породжує такі глибокі почуття, як важливість твоєї праці, гордість за те, що виконуєш виняткову місію.

Кожен працівник з плінністю часу вливається в робочу атмосферу і показує нижчі показники праці, ніж тоді, як його прийняли на роботу. Для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці.

Основним завданням формування системи мотивації праці, якщо виходити з точки зору соціології, є створення такого стану схильності чи готовності, наміру людей, який би викликав їх намір ефективно і з задоволенням працювати. На жаль, у сільському господарстві надзвичайно низький рівень трудової мотивації через те, що заплата вже давно втратила роль основного стимулюючого фактора.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [6].

Класифікація методів управління персоналом [7]:

- Адміністративні методи: формування структури й органів управління; підбір і розміщення кадрів; затвердження адміністративних норм і нормативів; видання наказів і розпоряджень; розробка положень, посадових інструкцій;
- Економічні методи: техніко-економічний аналіз; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; додаткова система; економічні норми і нормативи;
- Соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників.

Отже, методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети.

Існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством [4]:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Аналіз та оцінка результатів трудової діяльності необхідна для визначення ефективності використання персоналу. Це дозволяє здійснювати контроль за цим процесом з метою прийняття керівництвом рішення про перегляд розміру заробітної плати (підвищення, зниження) та кар'єрного зростання. Для претендентів на постійну роботу доцільно застосовувати випробувальний термін перебування на тій чи іншій посаді, що дає змогу детальніше вивчити та оцінити якості фахівця і по завершенню його або зарахувати на підприємство або відмовити в працевлаштуванні. Висновок про придатність кандидата на основі оцінки його якостей дають працівник кадрової служби і безпосередній керівник структурного підрозділу, де планується використання нового працівника. Саме вони і мають нести персональну відповідальність за результати оцінки.

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

**Висновки.** Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств є підсистемою менеджменту, яка відповідає за ефективне використання специфічного ресурсу – персоналу. Незважаючи на зорієнтованість цієї системи на кадровий потенціал, вона забезпечує також взаємодію інших систем підприємства, які спрямовані на фінансовий, виробничий, господарський, інноваційний результат. Формування та функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств передбачає постановку цілей, завдань, розбудову організаційної структури та структурних елементів, спеціалізованих на виконанні однорідних функцій.

Погіршення умов формування та функціонування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, ускладнює механізм і процедуру реалізації стратегічних цілей, що безпосередньо позначається на ефективності діяльності аграрних підприємств. Удосконалення процесу формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств дає змогу досягати позитивних змін в одному з основних складників внутрішнього середовища. Ці зміни одночасно стають результатом їх економічної поведінки і основою перспективних змін у ній. Особливість управління персоналом в аграрному підприємстві повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом аграрних організацій. На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

### Інформаційні джерела

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – С. 37-44.
2. Зоря С.П. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/78.pdf>
3. Каменнова М. С., Громов А. И., Гуслистая А. В. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rias-tk.ru/mmqa/detail.php?ID=7757&sphrase\\_id=1713138](http://www.rias-tk.ru/mmqa/detail.php?ID=7757&sphrase_id=1713138)
4. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків : Фактор, 2011. – 118 с.
5. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.
6. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013.
7. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М. Пушкарьов. – К., 2014. – С. 23-35.
8. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Максименко А.Г.*