

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Боднар Володимир Миколайович
Ефективність управління персоналом сільськогосподарських
підприємств

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи ЕЕУПм-21
В. М. Боднар

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент В.М. Островерхов

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__ р.
Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Персонал як фактор сільськогосподарського виробництва і об'єкт управління персоналом.....	7
1.2. Поняття, принципи і методи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.....	19
1.3. Формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу на сільськогосподарських підприємствах.....	30
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	41
2.1 Оцінка рівня ефективності праці на сільськогосподарських підприємствах.....	41
2.2. Оцінка мотиваційного механізму зайнятості робочої сили на сільськогосподарських підприємствах.....	48
2.3. Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств.....	58
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	68
3.1. Удосконалення процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств.....	68
3.2. Регулювання соціально-трудових відносин в системі управління персоналом.....	79
3.3. Обґрунтування маркетингової концепції стратегічного управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.....	93
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми. Формування соціально-орієнтованої економіки в Україні передбачає реалізацію в суспільство стратегій, що забезпечують розвиток, безпеку і свободу людини. Можливість реалізації вказаних стратегій обумовлена забезпеченістю людськими ресурсами, ефективним їх управлінням і соціально-правовою захищеністю.

Серед основних соціально-економічних проблем села вагоме місце належить розробці ефективних механізмів управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Нині управління персоналом засноване на контролі, екстраполяції, передбаченні змін і визначенні тенденцій та не зовсім відповідає вимогам часу. Мінливість зовнішнього середовища підприємства, відсутність практичного досвіду щодо розв'язання нагальних ринкових проблем у менеджерів не дають можливості використовувати в управлінні типові рішення. З'явилася необхідність в управлінні на засадах екстрених рішень, швидкій реакції на зміни через ранжування задач і управління за слабкими сигналами.

Для дослідження різних аспектів управління персоналом важливе теоретичне значення мають праці таких зарубіжних учених, як І. Ансофф [6], М. Армстронг, Г. Десслера, П. Дойль, П. Друкера, Дж. Квін, Дж. Кейнса, А. Маршала, А. Маслоу, М. Мескона, та ін.

Над проблемами управління персоналом суб'єктів господарювання працювало багато вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відмітити здобутки Д. Богині, В. Василенко, М. Виноградського, О. Грішної, А. Колота, Є. Качана, Г. Купалової, Е. Лібанової, В. Петюх, Г. Щекина, К. Якуби та ін.

Разом із тим значна частина проблемних питань цієї складної і багатогранної проблеми потребує більш детальнішого вивчення. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку

сільськогосподарського виробництва, стану та динаміки вітчизняного ринку праці. Це зумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи - розробка теоретичних і практичних засад формування та функціонування системи управління персоналом суб'єктів сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети передбачалося виконання наступних завдань:

- обґрунтувати сутність управління як базової категорії та визначити засади його застосування;
- визначити сутність категорії «персонал сільськогосподарського підприємства» та управління персоналом суб'єктів господарювання;
- провести оцінку стану управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах;
- розробити концептуальну модель стратегії планування персоналу сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати маркетингову концепцію управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи управління персоналом у контексті реалізації ринкової стратегії на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні засади формування та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дипломної роботи є наукові положення фундаментальних і прикладних досліджень в галузі економічної теорії, управління підприємствами, стратегічного управління, планування та прогнозування, управління персоналом, стратегічного менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних учених різних галузей економічної науки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні формування й розвитку системи стратегічного управління персоналом. Найбільш значущими науковими результатами, одержаними автором особисто, є:

- обґрунтовано концептуальні підходи до формування системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, завдання якої полягає в узгодженні цілеспрямованого, адекватного впливу суб'єктів управління на групи працівників з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації, а також координації їх діяльності в процесі реалізації стратегії і стратегічних цілей підприємства;

- визначено сутність поняття системи управління персоналом підприємств як впорядковану сукупність підсистем і елементів, яка має нові властивості синергічного типу та забезпечує ефективну роботу з організації працівників підприємства та усунення недоліків за критеріями розробленої системи оцінки, що враховує: результативність праці, задоволення працею, плинність, лояльність, кількість прогулів, конфліктів, скарг, нещасних випадків, згуртованість колективу;

- запропоновано маркетингову концепцію стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, яка на відміну від інших підходів розглядається як сукупність теоретико-методологічних засад щодо створення нової управлінської парадигми через гармонізацію функціонування тріади «держава — органи місцевого самоврядування — підприємство», що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, збалансуванню структури попиту і пропозиції робочої сили, підвищенню мотивації та ефективності використання персоналу через створення системи мотиваційних преференцій;

- доповнено тлумачення категорії «персонал сільськогосподарського підприємства», яку слід розглядати як сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований в

сільськогосподарському виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення і рекомендації дипломного дослідження слугують обґрунтуванням особливостей формування і розвитку системи управління персоналом суб'єктів господарювання на сільськогосподарських підприємствах в частині визначення структури цієї системи та механізмів її регулювання, інтеграції маркетингової концепції управління персоналом із загальною стратегією діяльності підприємства, засад організаційно-економічного механізму формування і ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст дипломної роботи викладено на 118 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 14 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Персонал як фактор сільськогосподарського виробництва і об'єкт управління персоналом

Персонал нині стає стратегічним ресурсом і одним із найважливіших аспектів виживання сільськогосподарських підприємств у мінливих умовах розвитку ринкових відносин. Саме персонал є запорукою конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективної діяльності виробництва. З цієї точки зору персонал можна розглядати як джерело невикористаних резервів і як одну з можливостей раціонального планування та прийняття управлінських рішень у загальній структурі підприємств.

У дослідженнях значення людини в суспільно-економічному розвитку вітчизняна економічна теорія, з огляду на політичні орієнтири суспільства і методи розвитку командно-адміністративної економіки, оперувала такими категоріями, як робоча сила, трудові ресурси, людський фактор, трудовий потенціал. Еволюційний розвиток цих категорій, що характеризували роль і місце людини в економічній системі суспільства, розвивався від простіших його форм до складніших.

Дослідження глибинних факторів сталого розвитку сільської економіки як сукупності галузей матеріального виробництва та нематеріальної сфери на селі, з точки зору системності, ми визначаємо як метод практичного усвідомлення ролі людини, селянина як такого у цьому процесі в конкретних умовах сьогодення, а не у змодельованих умовах минулого чи майбутнього. Реалії сьогодення такі: ключовим елементом сталого економічного розвитку сільського господарства є селянин, всі інші елементи повинні його доповнювати [30, с. 21].

У теоретичному плані обґрунтовувалось, що запровадження категорії «людський фактор» у поєднанні його з речовими факторами продуктивних сил на базі суспільної власності на засоби виробництва, забезпечуються умови гармонійного, всебічного фізичного і духовного розвитку людини, її здібностей і дарувань, ефективного їх використання на благо усього суспільства.

Категорія «робоча сила» використовувалась і використовується зараз як провідна характеристика людини в процесі трудової діяльності і розглядається як її здатність до праці (як правило, фізичної), що реалізується в процесі виробництва. Свого часу ця категорія була більш класовою за своєю суттю і базувалася на вихідних основах марксистської теорії [30, с. 33].

У сучасній економічній літературі немає однозначної відповіді на запитання, що вважати товаром на ринку праці: робочу силу, працю чи послуги праці? Проте більшість авторів вважають, що товаром на ринку праці є індивідуальна робоча сила.

Індивідуальна робоча сила являє собою сукупність фізичних та духовних якостей людини, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Робоча сила, як зазначалося, є об'єктом купівлі-продажу. Купівля товару «робоча сила» називається найманням на роботу. При цьому робоча сила називається найманою робочою силою, а працівник — найманим працівником. Працівник продає свою робочу силу підприємцю на певний період за певну суму, залишаючись власником цього товару [79, с. 213].

Робоча сила — це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва [67, с. 12].

В умовах ринкової економіки доцільною є дискусія про формування ціни робочої сили, достатньої для її відтворення. У цьому випадку застосування інших термінів є неприйнятним чи невдалим.

Зазвичай робоча сила характеризується, як правило, показниками здоров'я, освіти і професіоналізму.

На рівні підприємств зайнята робоча сила називається персоналом. Тому важливим завданням є вивчення мети і завдань стратегічного управління персоналом.

Персонал організації є об'єктом управління, продуктивною силою, основною складовою кожного виробничого процесу. У зв'язку з цим планування, формування, перерозподіл і раціональне використання робочої сили в організації є основним змістом управління персоналом.

Персонал організації — це сукупність фізичних осіб, які знаходяться з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму, та мають певні якісні характеристики, що дають змогу забезпечити досягнення цілей організації [80, с. 165].

На думку М. Маліка і О. Шпикуляка, персонал — це весь особовий склад працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні. Категорія «персонал» виражає соціальну природу категорії «робоча сила». Тобто працівник — особистість соціальна, і в процесі виробництва аби досягнути позитивного результату до персоналу необхідно застосовувати індивідуальний підхід, ставитися більш гуманно, як до основного ресурсу (надбання) фірми [42, с. 5].

На нашу думку, персонал сільськогосподарського підприємства слід розглядати як сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у сільськогосподарському виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання сільськогосподарських підприємствах.

У сучасних умовах поряд із фінансовим та виробничим капіталом дедалі важливішими ресурсами стають знання, досвід, трудові навички, ініціативність, діловитість, ціннісно-мотиваційна сфера працівників. Тому

персонал є суб'єктом управління. Здатність персоналу бути об'єктом і суб'єктом управління —ключова особливість управління персоналом в організації.

Для того, щоб визначити роль людини в економічних процесах використовуються такі поняття як: «робоча сила» і «людський капітал».

Людський капітал - це сукупність якостей, що визначають продуктивність праці і можуть стати джерелом доходу для людини, родини, підприємства і суспільства загалом. Такими якостями зазвичай вважають здоров'я, природні здібності, освіту, професіоналізм, мобільність.

Узагальнюючим показником процесу становлення і розвитку людини в трудовій діяльності є трудовий потенціал суспільства. Словом «потенціал» зазвичай визначають засоби, запаси, джерела, що можуть бути використані, а також можливості окремої особи, групи осіб, суспільства в конкретній обстановці.

Практика свідчить, що людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Дослідження людини як живого носія знань і творчих здібностей, сил і спроможностей, за допомогою яких вона перетворює себе і навколишній світ, було, є і буде центральною проблемою світової наукової думки. Відповідні функції покликана виконувати й економічна наука, головним предметом дослідження якої є принцип економічної доцільності й адекватних економічних законів його реалізації, а головним практичним завданням —організація економічної діяльності людей з метою досягнення ними усвідомлених суспільно значимих результатів. Людина є носієм та власником людського капіталу — найціннішого ресурсу сучасного суспільства та основного джерела економічного зростання [30, с. 25].

К. Якуба вважає, що під трудовим потенціалом слід розуміти потенціальні запаси ресурсів живої праці сільськогосподарських підприємств та галузей, що його обслуговують. Носіями цих ресурсів виступають люди з відповідними розумовими і фізичними здібностями, духовними потребами,

загальноосвітньою і професійною підготовкою, знаннями, навичками і здатністю до трудової діяльності [66, с. 13].

О. Грішнова, досліджуючи трудовий потенціал як висхідну категорію для вивчення людського капіталу, зазначала, що він став виявом цілісного, інтегрального підходу до людини [55, с. 11].

О. Бородіна, досліджуючи поняття, що характеризують еволюцію поглядів на людину в економіці праці, констатувала наступне:

- поступовий перехід до визнання не лише активної, а й вирішальної ролі людини в економіці;
- визнання необхідності розгляду людини в єдності всіх її виявів — як істоти соціальної, економічної і психофізіологічної;
- усвідомлення важливості капіталовкладень в «економіку людини» (в соціальну інфраструктуру згідно з термінологією радянського періоду).

Разом з тим дослідження цієї проблеми в нашій країні було обмежене, оскільки не визнавалися ринкові відносини у сфері праці, а це утруднювало і можливість «оцінити кожного індивіда, і визнання виробничого характеру вкладень у галузі соціальної інфраструктури» [56, с. 12].

Усі вчені світу вважають, що головною продуктивною силою є людина. Кожен працівник, окремі групи і суспільство в цілому мають у розпорядженні можливості і здібності здійснювати й удосконалювати трудову діяльність, постійно підвищувати її ефективність.

Термін «потенціал» був введений у науковий обіг 10-15 років тому. Трактування даного терміна означає наявність у кого-небудь (окремо взятої людини, первинного трудового колективу, суспільства в цілому) схованих, що ще не проявили себе, можливостей чи здібностей у відповідних сферах життєдіяльності. Визначаючи дану економічну категорію, варто зауважити, що потенціал (економічний, виробничий, трудовий) являє собою узагальнену, збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця і часу.

Трудові ресурси — це форма вираження людських ресурсів, що являють собою один із видів ресурсів економіки поряд з матеріальними. Особливістю

людських ресурсів є те, що вони одночасно є і ресурсами для розвитку економіки, і людьми, тобто споживачами матеріальних благ та послуг. Проте, залежно від соціальних, психологічних якостей людей, статі, віку, освіти, здоров'я, сімейного стану їхні матеріальні і моральні потреби відрізняються.

Поняття «трудові ресурси» слугує ринковою категорією, має широку інформативність і дає змогу використовувати його як ефективний інструмент державного регулювання ринку праці.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності [78, с. 24].

До трудових ресурсів належать:

- населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (жінки, що народили п'ять і більше дітей і виховують їх до восьми років, а також особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з тяжкими і шкідливими умовами праці);
- працюючі особи пенсійного віку;
- працюючі особи віком до 16 років [43, с. 33-34].

Згідно з українським законодавством на роботу можна приймати у вільний від навчання час на неповний робочий день учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів у разі досягнення ними 15-річного віку за згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює, за умови виконання легкої праці.

Відповідно до рекомендацій МОП і міжнародних конференцій статистиків праці все населення поділяється на економічно активне (робоча сила) й економічно неактивне.

Економічно активне населення (робоча сила) — це частина населення, яка пропонує свою працю для виробництва товарів і надання різноманітних послуг. Кількісно ця група населення складається із зайнятих і безробітних, які на даний момент не мають роботи, але бажають її одержати.

До економічно активного населення належать особи у віці 15-70 років. Вони виконують роботу задля винагороди за наймом на умовах повного або неповного робочого часу, працюють індивідуально (самостійно) або в окремих громадян-роботодавців, на власному (сімейному) підприємстві. До зазначеної категорії населення належать також безоплатно працюючі члени домашнього господарства, зайняті в особистому селянському господарстві, а також тимчасово відсутні на роботі. За цією методикою зайнятими вважаються особи, які працювали протягом тижня хоча б 1 год. (в особистому селянському господарстві — не менше 30 год.) незалежно від того, була це постійна, тимчасова, сезонна, випадкова чи інша робота.

Економічно неактивне населення — це та частина населення, яка не входить до складу ресурсів праці. До них належать:

- учні, студенти, курсанти, які навчаються в денних навчальних закладах;
- особи, які одержують пенсію за віком або на пільгових умовах;
- особи, які одержують пенсію у зв'язку з інвалідністю;
- особи, зайняті веденням домашнього господарства, доглядом за дітьми, хворими родичами;
- особи, які не можуть знайти роботу, припинили її пошук, вичерпавши всі можливості, проте вони можуть і готові працювати;
- інші особи, яким немає необхідності працювати незалежно від джерела доходу [43, с. 34-35].

Пропозиція товару на ринку праці характеризується трьома показниками: сукупна робоча сила; економічно активне (трудоактивне) населення; попит на робочі місця.

На думку Е. Лібанової, сукупна робоча сила — це загальна чисельність населення віком від 15 до 70 років включно (вважається, що після досягнення 71 року населення втрачає працездатність і відповідно перестає пропонувати свою робочу силу на ринку праці), яке в даний конкретний момент (тобто в момент проведення обстеження) прагне реалізувати свою працездатність через

вироблення товарів та послуг і отримати за це винагороду в грошовій чи натуральній формі.

На відміну від цього економічно активне населення складається з осіб обох статей віком від 15 до 70 років включно, які впродовж певного періоду часу забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці.

Таким чином, відмінність між робочою силою та економічно активним (трудоактивним) населенням зводиться до періоду спостереження [27, с. 15-16].

Важливе значення має формування і використання трудових ресурсів на території країни з урахуванням регіональних особливостей, що пов'язані з впливом демографічних і соціально-економічних факторів. Демографічними факторами формування трудових ресурсів регіонів є інтенсивність відтворення населення. Вплив демографічних факторів на використання трудових ресурсів виявляється насамперед через вікову структуру населення, яка в різних регіонах нерівномірна і у зв'язку з цим різний розподіл осіб працездатного віку на тих, хто працює і тих, хто не працює.

Від соціально-економічних факторів залежить чисельність працюючих, підлітків і пенсіонерів, чисельність безробітних, розподіл працівників за галузями, професіями, професійною підготовкою робочої сили. Основним джерелом поповнення трудових ресурсів є молодь, яка вступає в працездатний вік.

Таким чином, трудовий потенціал людини — лише частина її загального потенціалу, яка являє собою сукупність різних якостей, що визначають працездатність працівника. Різні підходи до визначення поняття «трудова потенціал» свідчать про неоднозначність тлумачення даного терміна, наявність багатьох визначень, про складність структури та багатогранність його проявів, що вимагає застосування чіткої та послідовної методології вивчення суті та осмислення цього поняття.

Стосовно окремо взятої людини взаємозв'язок між робочою силою та такими поняттями, як потенціал людини, людський капітал та трудовий потенціал можна представити наступним чином (рис. 1.1).

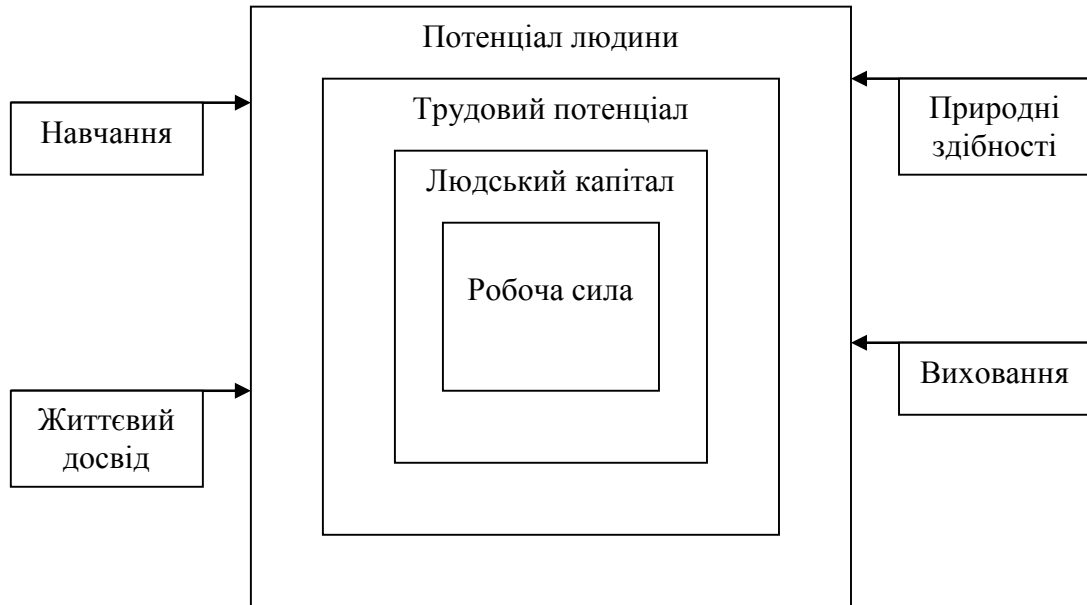


Рис. 1.1. Структура робочої сили

Поряд з цим існує повна, часткова та залишкова працездатність, під якими розуміється здатність до праці без обмежень (повна) чи з обмеженнями (часткова). Різновидом часткової працездатності є залишкова, характерна для осіб старшого віку чи тих, хто переніс тяжку хворобу і став інвалідом.

Проте, слід підкреслити, що науково-технологічний прогрес і розвиток освіти істотно розширюють межі працездатності, забезпечуючи можливості трудової діяльності особам з фізичними вадами, які раніше не могли працювати (наприклад, тим, хто не має ніг, має проблеми із зором, хворі на ДЦП, на серцево-судинні захворювання тощо).

Наявність працездатності є необхідною умовою входження людини до складу робочої сили, але самої працездатності для цього не достатньо — необхідно ще бажання її реалізувати, тобто трудова (економічна) активність.

Економічна (трудова) активність — прагнення працездатної особи застосувати на практиці набуті знання та досвід, одержуючи за це винагороду

в натуральній або грошовій формі. Особа, що виявляє таке бажання, є носієм трудової (економічної) активності.

Таким чином, трудовий потенціал — це сукупність кількісних і якісних характеристик, здібностей та можливостей трудоактивного населення, які реалізуються в межах і під впливом існуючої системи відносин. Основою цих характеристик трудового потенціалу є населення, яке можна оцінити залежно від демографічного відтворення, життєвого потенціалу, здоров'я різних категорій і вікових груп, міграційних переміщень. Трудовий потенціал може скорочуватися або зростати під впливом демографічних процесів. Окрім того, у процесі життєвого циклу людини кількісні і якісні елементи трудового потенціалу мають різне значення.

Трудовий потенціал працівника — це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у сфері праці. У процесі практичної діяльності потенційні можливості не завжди використовуються повною мірою. На окремому підприємстві трудовий потенціал являє собою сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості в сфері праці всіх працівників підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Таким чином, компоненти трудового потенціалу повинні характеризувати:

- 1) психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності;
- 2) можливості нормальних соціальних контактів;
- 3) здатність до генерування нових ідей, методів, образів, понять;
- 4) раціональність поведіння;
- 5) наявність знань і навичок, необхідних для виконання визначених обов'язків і видів робіт;
- 6) пропозицію на ринку праці.

Отже, на нашу думку, під трудовим потенціалом слід розуміти сформовану в даному суспільстві сукупність демографічних, соціальних та

особистісних характеристик і якостей працездатного населення, що реалізуються або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу та системи відносин щодо участі в процесі праці та суспільно корисній діяльності.

З іншого боку, трудовий потенціал — це є максимально можлива величина, що визначає участь працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань та набутого досвіду. Особливо важливою складовою трудового потенціалу виступає кваліфікація працівників, яка визначається рівнем загальної та спеціальної підготовки, необхідними виробничими навиками.

Трудовий потенціал включає всіх громадян, здатних брати участь у суспільному виробництві в силу своїх фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок при нормальному рівні інтенсифікації праці, у розрахунок повинні бути включені всі групи працівників з урахуванням їхніх характерних рис (табл. 1.1).

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можемо сказати, що трудовий потенціал людини є частиною її потенціалу як особистості, тобто — це частина потенціалу людини, що формується під впливом комплексної дії сукупності соціально-демографічних, демо-економічних, соціально-психологічних і економічних характеристик.

Аналіз персоналу сількогосподарського підприємства уможливорює вирішення двох завдань: 1) оцінка можливостей (потенціалу) співробітників і претендентів на робочі місця; 2) оцінка результатів діяльності співробітників. Обидві задачі зважуються з позицій визначення рівня якості, тобто на основі зіставлення фактичних і еталонних значень аналізованих показників.

Виходячи з цього, при аналізі персоналу доцільно використовувати апарат теорії якості. Зокрема, можуть бути визначені показники надійності і стійкості персоналу.

Таблиця 1.1

Характеристики трудового потенціалу

Компоненти трудового потенціалу	Об'єкти аналізу і відповідні їм показники		
	Людина	Підприємство	Суспільство
Соціально-демографічні характеристики			
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хворобу.	Втрати робітником часу через хвороби і травми. Витрати на забезпечення здоров'я персоналу.	Середня тривалість життя. Витрати на охорону здоров'я. Смертність за віком.
Моральність	Ставлення до оточуючих.	Відносини між співробітниками. Втрати від конфліктів. Шахрайство.	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку. Злочинність, соціальна напруженість.
Демо-економічні характеристики			
Освіта	Знання. Кількість років навчання в школі і вищому навчальному закладі.	Частка фахівців з вищою і середньою освітою у загальній чисельності тих, що працюють. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу.	Середня кількість років навчання в школі і ВНЗ. Частка витрат на освіту в Державному бюджеті.
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації.	Якість продукції. Втрати від браку.	Доходи від експорту. Втрати від аварій.
Соціально-психологічні характеристики			
Мобільність	Принципова готовність населення до зміни посади, професії, місця роботи та проживання, способу життя в цілому.	Обсяг мобільних контингентів, тобто загальна сукупність прийнятих на роботу та звільнених за причинами, які відносяться до плинності персоналу, кадрові переміщення, середньорічна кількість звільнень з розрахунку на одного працюючого в підприємстві.	Інтенсивність і обсяг міграційного руху населення, питома вага мобільних контингентів у відповідних сукупностях населення.
Творчий потенціал. Активність	Творчі здібності. Прагнення до реалізації здібностей.	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого. Заповзятливість.	Доходи від авторських прав. Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни. Темпи технічного прогресу.
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість.	Утрати від порушень дисципліни. Чистота. Ретельність. Ефективне співробітництво.	Якість законодавства. Якість доріг і транспорту. Дотримання договорів і законів.
Економічні характеристики			
Ресурси робочого часу	Час зайнятості впродовж року.	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника.	Працездатне населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік.
Витрати на використання	Рівень оплати праці і його співвідношення з прожитковим мінімумом.	Фонд основної і додаткової оплати праці.	Прожитковий мінімум, мінімальна заробітна плата, рівень доходів населення.

Надійність персоналу слід розглядати як імовірність виконання ним заданих функцій у визначеному інтервалі часу, а стійкість персоналу — імовірність виконання заданих функцій у визначеному діапазоні умов праці. Одним із показників надійності персоналу слугує чесність, яку визначають як ймовірність дотримання етичних норм, у тому числі імовірність виконання взятих зобов'язань.

З посиленням конкуренції на світових ринках в теорії управління підприємствами відбулися зміни поглядів на загальну систему управління. Персонал розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства, що визначає в першу чергу успіх діяльності суб'єктів господарювання, забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності на ринку робочої сили. Тому управління персоналом має бути спрямоване на оптимізацію використання таких його характеристик, як творчий потенціал, ресурси робочого часу, активність, мобільність, освіта, професіоналізм, організованість.

1.2. Поняття, принципи і методи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можемо сказати, що трудовий потенціал людини є частиною її потенціалу як особистості, тобто — це частина потенціалу людини, що формується під впливом комплексної дії сукупності соціально-демографічних, демо-економічних, соціально-психологічних і економічних характеристик.

Аналіз персоналу сільськогосподарського підприємства уможливорює вирішення двох завдань: 1) оцінка можливостей (потенціалу) співробітників і претендентів на робочі місця; 2) оцінка результатів діяльності співробітників. Обидві задачі зважуються з позицій визначення рівня якості, тобто на основі зіставлення фактичних і еталонних значень аналізованих показників.

Виходячи з цього, при аналізі персоналу доцільно використовувати апарат теорії якості. Зокрема, можуть бути визначені показники надійності і стійкості персоналу.

Надійність персоналу слід розглядати як імовірність виконання ним заданих функцій у визначеному інтервалі часу, а стійкість персоналу — імовірність виконання заданих функцій у визначеному діапазоні умов праці. Одним із показників надійності персоналу слугує чесність, яку визначають як ймовірність дотримання етичних норм, у тому числі імовірність виконання взятих зобов'язань.

З посиленням конкуренції на світових ринках в теорії управління підприємствами відбулися зміни поглядів на загальну систему управління. Персонал розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства, що визначає в першу чергу успіх діяльності суб'єктів господарювання, забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності на ринку робочої сили. Тому управління персоналом має бути спрямоване на оптимізацію використання таких його характеристик, як творчий потенціал, ресурси робочого часу, активність, мобільність, освіта, професіоналізм, організованість.

Таким чином, управління персоналом суб'єктів господарювання включає сукупність стратегічних управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.

Виходячи з цього, слід зазначити, що предметом стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання слугує діяльність суб'єктів управління із реалізації функції моделі стратегічного управління працівниками підприємства з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу. Стратегічне управління персоналом виступає безперервним процесом та включає в себе заходи стратегічного планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання працівників, які

здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя.

Таблиця 1.2

Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

№ п/п	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1.	Зорієнтовано на потреби персоналу.	Зорієнтована на потреби самого підприємства в робочій силі.
2.	Розглядає діючий кадровий потенціал організації.	Розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць в організації.
3.	Пасивна стратегічна кадрова політика, заснована на традиційних моделях управління персоналом.	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами.
4.	Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом.	Кадрову політику здійснює служба управління персоналом і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики.
5.	Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації.	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом.
6.	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал.	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці.
7.	Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках.	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів.
8.	Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу.	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною.

Дослідження свідчать, що в процесі стратегічного управління персоналом необхідно враховувати такі аспекти:

- техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;

- організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працюючих, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;
- правові, які регламентують всю діяльність з управління персоналом відповідно до чинного законодавства;
- соціально-психологічні, які зумовлюють необхідність запровадження соціально-психологічних процедур в практику кадрової роботи;
- педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Вважаємо, що стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання повинно базуватися на таких концептуальних засадах:

- працівник – основне джерело підвищення продуктивності та ефективності виробництва;
- залучення працівників до вироблення та прийняття управлінських рішень;
- посилена увага до людини (її індивідуальності, ціннісних орієнтирів, гідності, свободи, цілей та ін.);
- формування багатьох лідерів і новаторів виправданого ступеня ризику;
- максимальна турбота про кожну людину (умови її праці, рівень освіти та кваліфікації, стан здоров'я, психологічний стан);
- дотримання національного законодавства про працю, повага до прав людини-працівника і людини-власника;
- поєднання поточних і перспективних потреб підприємства у працівниках, формування довготермінової політики;
- оптимальне поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів працівників;
- співпраця з профспілками;

- кадровий менеджер повинен володіти необхідними рисами та якостями керівника (мати сучасні знання у сфері теорії людської поведінки, бути лояльним до працівників у разі їх прорахунків і невдач, не перекладати на них відповідальність, вміти самостійно організувати роботу окремих працівників, автономних бригад та ін.).

Науково-технічні та соціальні зміни, що відбуваються в суспільстві, дають змогу реалізувати нові принципи організації діяльності трудових колективів. Одним з таких принципів є соціалізація процесу управління, реалізація якого припускає, що відносини між керівниками підприємств і працівниками формуються на основі взаємної відповідальності та спільної участі в управлінні господарською діяльністю.

Соціально орієнтоване стратегічне управління включає окрім загальних, ще і послідовність нестандартних процедур, виконання яких приводить до прийняття нестандартних рішень, обумовлених специфікою функціонування сільськогосподарських підприємств і збільшенням ступеню використання його соціального потенціалу.

Стратегія управління персоналом повинна бути всеосяжною в значенні націлювання кадрового складу підприємства на досягнення цілей її довгострокового розвитку. Ментальною основою створення такої стратегії виступає адекватне розуміння наступних основних видів рішень, що приймаються організацією в галузі стратегії керування персоналом:

- добір, просування і розміщення кадрів по всіх ключових позиціях підприємства;
- оцінка становища людини і її соціально-психологічна адаптація в підприємстві;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- організація системи мотивації праці;
- система винагород, що забезпечує адекватну компенсацію, чітко визначені вигоди і мотивацію поведінки службовців на всіх рівнях;
- розвиток керування, що створює механізми підвищення

кваліфікації і просування службовими сходами [14, с. 298].

Ці конкретні стратегічні рішення займають ключові позиції в стратегії використання і формування потенціалу персоналу конкретного підприємства.

Тому далі розглянемо короткі описи і методичні рекомендації з кожного визначеного виду рішень, запропоновані ученим-економістом В. Василенко.

1. Добір, розміщення і просування персоналу як елементу стратегії.

Крайні полюси всіх допустимих стратегій керування персоналом підприємств можна позначити наступними словами-термінами: «створити» чи «купити».

Стратегія, що реалізує принцип «створити», дає можливість формувати персонал підприємства, виходячи з можливостей діючого в ній процесу залучення, просування, розміщення і розвитку персоналу. Така стратегія створює в співробітників необхідні професійні навички, що забезпечують достатню ефективність їхньої діяльності. Стратегія, що реалізує принцип «купити», допускає залучення персоналу саме такої якості, яка потрібна на кожному ієрархічному рівні підприємства. Конкретні рішення по ефективному поєднанню в стратегії керування персоналом принципів «створити» і «купити» для кожного конкретного підприємства визначаються специфікою її бізнес-ситуації і обраної корпоративної стратегії.

1. Оцінка персоналу як елемент стратегії.

Вибір: «система, орієнтована на процес» чи «система, орієнтована на результат». У системі оцінки, що орієнтована на результат, вважається важливим тільки те, щоб кандидат на посаду відповідав заздалегідь встановленому набору показників відповідної діяльності при цьому умови і фактори, що поліпшують чи погіршують його діяльність, реального значення не мають.

2. Система винагороди як стратегічний вибір.

Вибір: «компенсаційна система, орієнтована на становище» чи «компенсаційна система, націлена на індивідуальний результат і ефективну

діяльність у рамках всієї організації». З одного боку, ми маємо компенсаційну систему, у якій винагорода диктується природою виконуваної роботи як такої. Роботи можуть бути специфічним чином диференційовані в залежності від того, яке місце вони займають в ієрархії підприємства, що і спричиняє відповідну величину винагороди. З іншого боку, існують підприємства, в яких велика увага ієрархічній структурі не приділяється. У них системи винагороди побудовані на дуже диференційованій чи навіть персоніфікованій оцінці діяльності.

3. Розвиток менеджменту як стратегічний вибір.

Вибір — це «неформальні (інтенсивні)» чи «формальні (екстенсивні) програми розвитку менеджменту» через створення необхідного професійного рівня» чи «його визначення і придбання». Дані дві типові форми єдиного стратегічного вибору визначають ступінь прихильності підприємства до розвитку свого менеджменту.

Стратегічні вибори за всіма зазначеними чотирма видами рішень повинні бути сумісні один з одним. У протилежному випадку стратегія управління персоналом може втратити внутрішню цілісність. Зв'язок між усіма зазначеними виборами проглядається досить просто.

Принципи стратегічного управління персоналом підприємств є складовою принципів соціального управління. Проте багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління, основних напрямках кадрового управління тощо. Принципи управління виступають правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з проблематики, що розглядається, досить широкий—від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

На основі цілей підприємства, запропонованої концепції виробництва та певних суспільно-політичних поглядів з урахуванням сучасних практичних

досягнень розробляється модель системи стратегічного управління.

Найважливіші стратегічні цілі підприємства в управлінні персоналом такі:

- за допомогою адекватної організації та відповідного управління стимулювати мотивації співробітників до самостійних ініціативних дій, інноваційних рішень;
- координувати роботу в підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей і створення умов для подальшої гуманізації сфери праці, самореалізації кожного на конкретному робочому місці.

На цій основі формують засади стратегічного управління персоналом, найважливіші з яких децентралізація, делегування повноважень, принцип одноособової відповідальності, координація, інформація та право голосу. Чим більша за масштабами організація, тим більше в ній відділів, філіалів, представництв і тим важливіше письмове закріплення загальних принципів здійснення єдиного управління. Таке узгодження необхідне, бо інакше (наприклад, в окремих сферах організації) домінуватиме один керівник, а це загрожує єдиному характеру спрямованості організації. Водночас принципи управління повинні мати загальний характер, щоб обмежувати свободу дій керівного складу. Ці принципи конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії [81, с. 28-29].

Система цілей є основою визначення складу функцій стратегічного управління персоналом. В оптимальному вигляді склад функціональних блоків стратегічного управління персоналом охоплює: визначення потреби у персоналі для реалізації місії підприємства; забезпечення персоналом СГЦ (стратегічних господарських центрів); розвиток персоналу; використання персоналу; мотивацію результатів праці та поведінки персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Виходячи із змісту вище зазначених функціональних блоків, можливо зробити висновок, що загальним та головним завданням служби управління персоналом є відповідність якісних та кількісних характеристик персоналу цілям

підприємства.

Процес управління поведінкою персоналу передбачає, з одного боку, формування принципів, норм поведінки людей в організації, з другого – слугує впливом на конкретного члена підприємства. Результат впливу відбивається у змінах поведінки людини, на яку спрямовано вплив, її настанов, намірів, уявлень, оцінок під час взаємодії з нею. Відрізняють спрямований і неспрямований вплив. Спрямований вплив передбачає попереднє з'ясування сутності організаційної поведінки об'єкту впливу та визначення методів досягнення бажаного результату.

Принцип відповідності функцій управління персоналом стратегічним цілям підприємства полягає у тому, що функції стратегічного управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та стратегічними цілями підприємства.

Принцип збалансованості управлінських впливів диктує необхідність випередження орієнтування функцій стратегічного управління персоналом на досягнення місії підприємства у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва.

Принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи стратегічного управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва.

Принцип прогресивності передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.

Принцип перспективності означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати стратегію розвитку підприємства.

Принцип адресності вимагає цільової орієнтації прийняття управлінських рішень з удосконалення системи управління персоналом.

Принцип оптимальності визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом.

Принцип науковості вимагає, щоб розробка заходів щодо формування

системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах.

Принцип узгодженості передбачає взаємодію і узгодження між ланками організаційної структури (по вертикалі), а також між ланками системи управління персоналом (по горизонталі) при досягненні стратегічних цілей організації.

Принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукають працівників до регулювання системи управління персоналом.

Принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях.

Принцип комфортності показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Узагальнимо на основі проведених досліджень сукупність методів, які використовуються у стратегічному управлінні персоналом підприємства (рис. 1.2).

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки: усвідомлена необхідність дисципліни праці; почуття обов'язку; прагнення людини працювати в даному підприємстві. Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника через матеріальної заінтересованості окремих працівників або їх груп.



Рис. 1.2. Методи стратегічного управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби).

Отже, методи стратегічного управління персоналом – це способи

впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі реалізації місії і стратегічних цілей підприємства.

1.3. Формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу на сільськогосподарських підприємствах

Узагальнюючи думки спеціалістів у сфері стратегічного управління, слід відмітити, що в основі розробки стратегічного рішення — проблема вибору стратегії підприємства, а у стратегічному управлінні персоналом — стратегії персоналу та обґрунтування механізму управління її здійсненням в контексті реалізації місії підприємства і його цілей.

На сучасному етапі управління, засноване на контролі, екстраполяції, передбаченні змін і визначенні тенденцій, не відповідає вимогам часу. Нестабільність зовнішнього середовища підприємства, відсутність практичного досвіду щодо розв'язування нагальних ринкових проблем у менеджерів не дозволяють використовувати в управлінні типові рішення. З'явилася необхідність в управлінні на засадах екстрених рішень, терміновій реакції на зміни (через ранжування задач і управління за слабкими сигналами).

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, підвищення ролі технологічного фактору призвели до заміни існуючої бюрократичної моделі управління на органічну модель, яка дає можливість творчого пошуку, розкриттю організаторських і новаторських здібностей топ-менеджменту. Залучення висококваліфікованих спеціалістів, експертів, не працюючих на підприємстві, до розробки пропозицій щодо удосконалення управління персоналом підприємств призвело до зміни авторитарного стилю керівництва.

Виходячи з цього, керівник сучасного сільськогосподарського підприємства повинен враховувати, що:

- органи управління, організація і механізм управління повинні мати багатоцільовий характер;
- система управління повинна гнучко реагувати на зміни цілей і використовувати механізм антикризового управління;
- розвиток персоналу і підприємства пов'язаний із збалансованим управлінням у сфері виробництва, маркетингу і фінансів та здійснюється в інтересах досягнення всієї сукупності цілей;
- управління персоналом повинно відповідати швидкості змін і складності зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегію персоналу необхідно розглядати як метод організації системної діяльності з управління персоналом підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і реалізації його місії на засадах програмно-цільового підходу. Також необхідно конкретизувати програмно-цільовий підхід як систему принципів, визначаючих стратегію планової діяльності, і програмно-цільові методи як організацію конкретних прийомів і засобів здійснення цієї діяльності у відповідності з принципами даного підходу.

Традиційно під програмно-цільовими методами розуміють спосіб прийняття і реалізації рішень, заснований на системному аналізі факторів впливу на підприємство як систему та розробку дій задля досягнення поставленої мети. Він пов'язаний з іншими методологічними підходами (комплексним, функціональним, структурним) і являє собою їх синтез.

Отже, стратегія управління персоналом може бути представлена як цільова комплексна програма, в межах якої можливим виступає встановлення взаємозв'язків різного рівня, що може підвищити ефективність її функціонування. Програмно-цільова стратегія управління підприємством в процесі реалізації інтегрується у діючу систему управління персоналом, доповнюючи, підсилюючи її, адаптуючи її до рішення стратегічних завдань.

Певна мета визначає стратегію діяльності персоналу, а також засоби впливу на нього. Використовуючи програмно-цільовий метод у розробці

системи стратегічного управління, можна розробити варіант системи стратегічного управління персоналом підприємств. Технологічна схема використання програмно-цільового підходу включає три етапи: 1) формування комплексної цільової програми; 2) планування; 3) управління реалізацією.

Найбільш складним є перший етап, який включає методологічний і організаційний аспект, що являє собою методологію визначення, вибору, постановки цілі, побудови «дерева цілей» і процес приведення існуючої системи управління до визначеної програмно-цільової структури. Задача побудови комплексної програми полягає в інтеграції в єдине ціле факторів різного рівня, узгодженні функцій різних органів управління на весь період досягнення стратегічної цілі.

На сучасному етапі найбільш опрацьованою є методика побудови комплексної цільової програми із використанням теорії графів. Тобто, граф цілей можна зобразити у вигляді «дерева цілей», де вершини графа являють собою цілі формування комплексної програми, дуги відображають відношення логічних зв'язків між ними.

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей [14, с. 112].

На рис. 1.3 розглянемо взаємозалежність цілей і функцій організації стратегічного управління персоналом.

Тобто, цілі визначають функції управління, реалізація яких вимагає відповідних підсистем управління. Стратегічні цілі потрібно встановлювати в

усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх. Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дають змогу виконати вимогу вимірності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

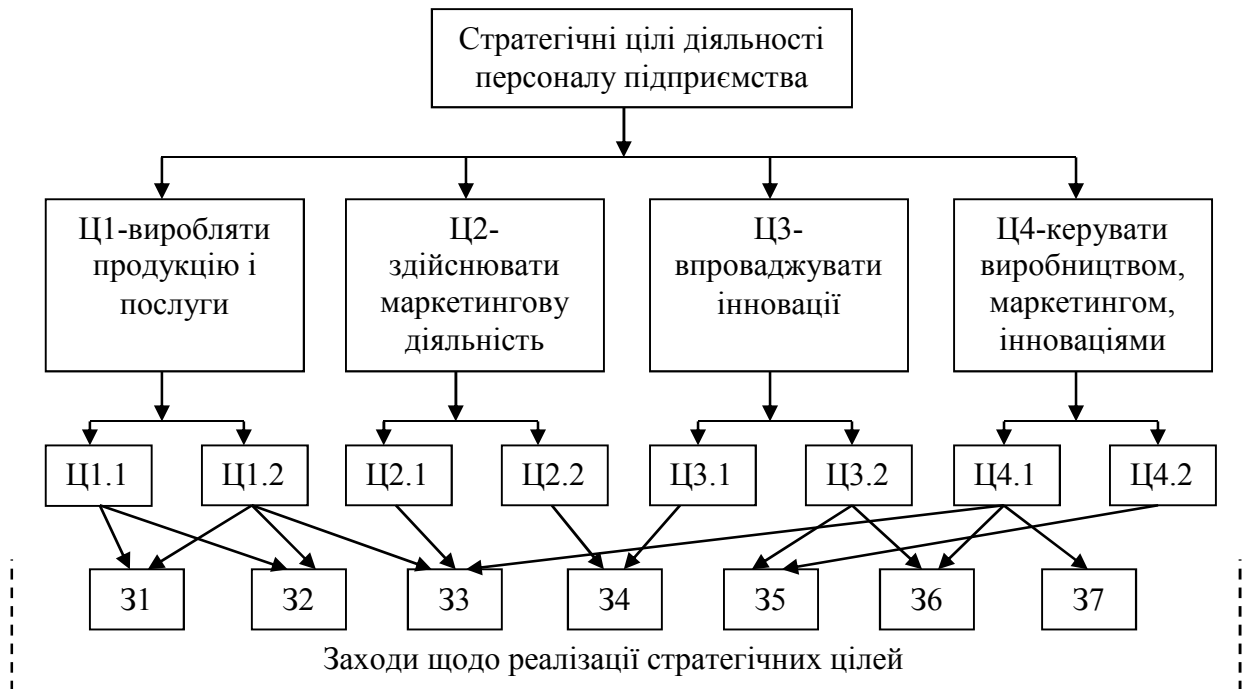


Рис. 1.3. Граф стратегічних цілей діяльності персоналу підприємства

Джерело: [14, с. 113].

Показники, що можуть відбивати цілі сільськогосподарського підприємства, можуть бути згруповані таким чином:

1) загальноекономічні цілі: рівень прибутку, рівень рентабельності; річний приріст прибутку; рівень валового доходу, річний приріст валового доходу тощо;

2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу, частка підприємства на ринку, приріст обсягів продажу, приріст частки підприємства на ринку, рівень забезпеченості ресурсами, рівень цін;

3) цілі виробництва: обсяг виробництва валової продукції та динаміка його приросту, рівень витрат; рівень якості продукції, упровадження нових

методів виробництва, рівень спеціалізації і концентрації, рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового навантаження, фінансова стабільність, оптимальна структура капіталу, динаміка оборотності капіталу, приріст інвестицій тощо;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень, розробка нових продуктів і технологій, придбання патентів і ліцензій, впровадження «know-how» до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний склад та структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі: оптимальний склад і функціональні обов'язки служби персоналу, впровадження ефективних технологій управління, оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва і праці, оптимізація методів управління тощо.

Функція стратегічного управління полягає у забезпеченні довготривалого функціонування підприємства і його розвитку. Під реалізацією функції управління розуміють системну діяльність, яку можна представити як сукупність процесів, підтримуючих систему (керованого підприємства) у заданому стані та трансформація її в новий, бажаний стан за допомогою організації і реалізації доцільних управлінських впливів [9, с. 5].

Обґрунтування графа цілей дає змогу:

- обґрунтувати критерії досягнення підцілей і вірно узгодити планові заходи в органах управління з цими цілями;
- оцінити відносну важливість персоналу підприємства, залученого до спільної діяльності;
- оптимально розділити між органами управління інформаційні ресурси, засоби управління;
- визначити варіанти досягнення місії підприємства.

В управлінні трудовим колективом персонал одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва)(рис 1.4).

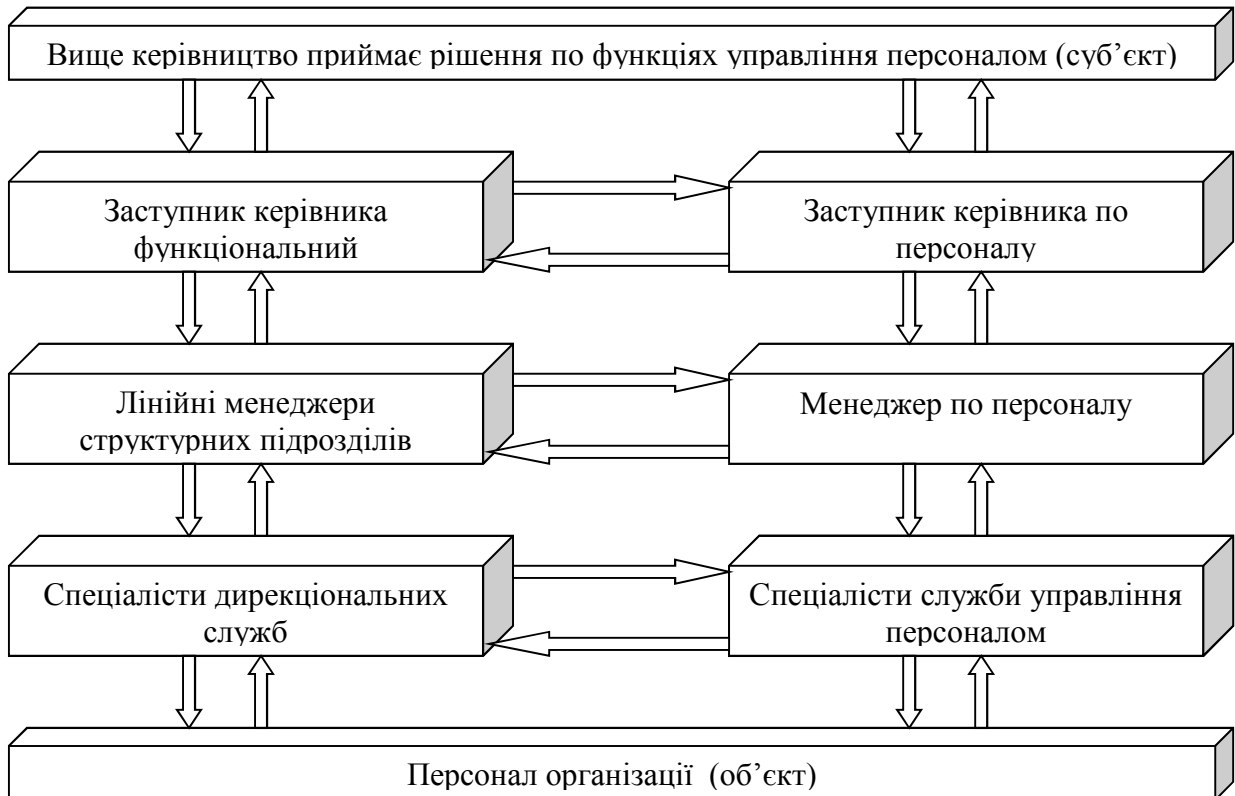


Рис. 1.4. Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації

Система управління персоналом підприємства складається із функціональних підсистем. Серед основних функцій функціональних підсистем управління персоналом в підприємствах можна виділити стратегічні, які наведені у табл. 1.3.

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці. До складу відділів персоналу можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, та інші

спеціалісти.

Таблиця 1.3

Стратегічні функції функціональних підсистем управління персоналом

№ п/п	Функціональна підсистема	Стратегічні функції
1.	Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка конкурентної стратегії управління персоналом. 2. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку робочої сили, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Розробка персонал-маркетингової стратегії. 5. Планування кадрової потреби і оцінка кандидатів на вакантну посаду. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство робочою силою.
2.	Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу у зв'язку із стратегічними змінами. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості.
3.	Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління персоналом за компетенціями. 2. Планування перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри. 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація працівників до стратегічних змін
4.	Умов праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за дотриманням вимог психології та фізіології праці. 2. Контроль за дотриманням вимог ергономіки праці 3. Контроль за дотриманням вимог охорони праці і техніки безпеки. 4. Екологічний моніторинг.
5.	Трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулювання і підтримка групових та особистісних взаємовідносин. 2. Регулювання взаємовідносин ієрархії менеджменту. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна підтримка стратегічних змін і нововведень. 6. Управління взаємодією з профспілками.
6.	Стимулювання праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління трудовою мотивацією. 3. Впровадження засобів морального стимулювання праці. 4. Розробка форм участі працівників у прибутках і капіталі.
7.	Юридичних послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирішення правових питань трудових відносин 2. Вирішення правових питань господарської діяльності.
8.	Соціальної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне планування покращення благоустрою сільських територій. 2. Управління процесом забезпечення житлом і планування соціального розвитку колективу.
9.	Розробка організаційної структури управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури стратегічного типу. 3. Розробка штатного розпису.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими

інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу. Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

Однією з найважливіших стратегічних функцій функціональних підсистем управління персоналом підприємств слугує розробка організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. У залежності від розмірів підприємства функції у межах окремої підсистеми можуть виконувати окремі структурні підрозділи управління або один підрозділ виконувати функції, об'єднані у декількох функціональних підсистемах.

Підрозділи — носії функцій управління персоналом — можуть розглядатися у широкому сенсі як служби управління персоналом. Конкретне місце та роль служби управління персоналом у загальній системі управління підприємством визначається місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника. Залежно від міри розвитку та особливостей підприємства структурне розташування служби персоналу може бути різним.

Формування внутрішньої організаційної структури системи управління персоналом включає наступні етапи:

- структуризацію цілей системи управління персоналом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем оргструктури;
- установлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- визначення прав та відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистеми;
- побудову конфігурації оргструктури.

Найбільш інерційною підсистемою управління персоналом підприємства виступає організаційна структура управління персоналом, яка

має відбивати прийнятий порядок організації управління персоналом, досягнутий на певний відрізок часу. Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності працівників служби персоналу, виходячи з яких вона здійснює свою управлінську діяльність.

В умовах впровадження стратегічного управління персоналом здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних організаційних структур управління персоналом.

«Традиційні» організаційні структури управління персоналом мають такі особливості, вони:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю — централізований із застосуванням всіх форм і методів.

Організаційні структури управління персоналом у стратегічному управлінні мають такі особливості:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними під стратегічну ціль;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем управління персоналом;
- організаційна структура управління персоналом — єдина команда, що користується як адміністративними, так і економічними, соціально-психологічними методами координації та контролю[34, с. 137].

Організаційні структури управління персоналом, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним). Закріплення обов'язків і повноважень здійснюється в секторах, з розробленими стандартами

управлінської діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю відділу персоналу — переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за секторами та ланками.

Стратегічні організаційні структури управління персоналом, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень щодо персоналу (додаток 1).

Стратегічні організаційні структури управління персоналом, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямів управління персоналом.

Усе це доводить, що стратегічні організаційні структури управління персоналом, як правило, є більш складнішими й потребують високої кваліфікації від менеджерів персоналу для їх розробки і використання.

Отже, запропонована нами організаційна структура управління персоналом стратегічного типу є децентралізованою, включає шість стратегічних секторів (маркетингу робочої сили, підготовки і розвитку персоналу, стимулювання і оплати праці, оцінки і аналізу діяльності персоналу, охорони праці, формування і контролю соціально-трудова відносин), обумовлених необхідністю здійснення стратегічних функцій функціональними підсистемами управління персоналом з метою реалізації стратегічних цілей підприємства. У розробленій організаційній структурі управління персоналом дотримані вимоги щодо набуття процесами управління сільськогосподарськими підприємствами соціальної спрямованості і формування на базі існуючих відділів кадрів служб управління персоналом, що дасть можливість підвищити їх функціональність у прийнятті стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

Досліджено суть теоретичних розробок відомих вчених-економістів з питань управління персоналом та його специфічних особливостей і закономірностей. Вважаємо, що управління персоналом повинно опиратися на персонал, орієнтувати підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

Результати дослідження свідчать, що персонал є стратегічним ресурсом конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності виробництва та одним із найважливіших аспектів виживання сільськогосподарських підприємств в умовах ринку. Отже, на нашу думку, під персоналом сільськогосподарського підприємства слід розуміти сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання сільськогосподарських підприємств.

Вважаємо, що стратегічні організаційні структури управління персоналом, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень щодо персоналу. Запропонована організаційна структура управління персоналом стратегічного типу є децентралізованою, включає шість стратегічних секторів (маркетингу робочої сили, підготовки і розвитку персоналу, стимулювання і оплати праці, оцінки і аналізу діяльності персоналу, охорони праці, формування і контролю соціально-трудових відносин), обумовлених необхідністю здійснення стратегічних функцій функціональними підсистемами управління персоналом з метою реалізації стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2.

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Оцінка рівня ефективності праці на сільськогосподарських підприємствах

Досить складне економічне становище, яке спостерігається в сільськогосподарських підприємствах, вимагає нарощування обсягів виробництва продукції, покращення її якості у тому числі на основі підвищення ефективності праці. Для визначення основних напрямків підвищення ефективності праці необхідно зробити точний аналіз її рівня на основі впорядкованої системи показників.

Процес виробництва сільськогосподарської продукції зумовлений комплексною дією поєднання наступних факторів: земельні ресурси, біологічні якості рослин і тварин, працівники, комплекс машин і обладнання.

Конкретно для галузей сільського господарства ресурсний потенціал визначається як середньорічна вартість основних виробничих і оборотних засобів та чисельність середньорічних працівників.

Погіршення стану основних і оборотних фондів у сільському господарстві, та неможливості швидкого їх оновлення визначаються головним резервом підвищення економічної ефективності галузі та підвищенням показників використання робочої сили. Саме за рахунок оптимального використання трудових ресурсів можна значно покращити економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств. Виходячи з цього необхідно визначити сукупність показників, за якими можливо не тільки ретельне вивчення використання праці в сільському господарстві, а й визначити фактори впливу на її кінцеві результати.

Оцінка ефективності трудових затрат у сільському господарстві характеризується системою показників, основними з яких, є: виробництво валової продукції у натуральному або вартісному виразі на середньорічного працівника та на 1 людину-годину; затрати праці на виробництво 1 центнеру

продукції (трудомісткість) або 100 гривень вартості продукції; навантаження площі сільськогосподарських угідь (голів тварин) в розрахунку на одного працівника; матеріально-грошові затрати та затрати праці з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь (голову худоби) всього та на виконання окремих технологічних операцій; кількість відпрацьованих одним працівником за рік людино-днів (людино-годин); коефіцієнт використання робочого часу; рівень заробітної плати працюючого. Методика обчислення цих показників повинна враховувати неповну зайнятість працюючих, адже значну частину часу, який обліковується в сільськогосподарських підприємствах, як було зазначено вище, робітники витрачають у своїх підсобних господарствах.

Для проведення дослідження в дипломній роботі використані показники економічної діяльності сільськогосподарських підприємств Тернопільської області в період з 2011 по 2017 рік.

Як видно з даних таблиці 2.1, показники виробництва і реалізації за вказаний період збільшувалися. Так показник виробництва валової продукції сільського господарства збільшився з 74982,6 тис. грн. в 2011 році до 103840,8 тис. грн., тобто відбулося його зростання на 38,49%. Також за цей період відбулося зростання показника реалізованої продукції з 74627,0 тис. грн. в 2011 році до 117205,3 тис. грн. в 2017 (57,05%). Проте спостерігається і зростання собівартості реалізованої продукції з 58732,4 тис. грн. в 2011 році до 107114,6 тис. грн. в 2017 році – відбулося його збільшення на 82,38%. Випередження темпів зростання собівартості реалізованої продукції, порівняно з її вартістю і зумовило зниження розміру прибутку за цей же період.

Значення цього показника зменшилося з 15894,6 тис. грн. в 2011 році до 10090,7 тис. грн. в 2017 році, тобто відбулося зниження суми прибутку на 36,52%.

У значній мірі такий стан пояснюється зниженням продуктивності праці в досліджуваних підприємствах (як відомо, показники продуктивності

праці й обсягів виробництва продукції взаємопов'язані між собою).

У наукових дослідженнях оцінка ефективності праці проводиться за двома напрямками:

1) затрати праці в людино-годинах через трудомісткість і продуктивність праці;

2) затрати праці в енергетичних одиницях (фондовіддача, матеріаломісткість, енергоємність тощо).

За другим напрямком проводити оцінку доцільно за окремими видами продукції чи видами діяльності сільськогосподарських підприємств. Тому використаємо вартісні показники ефективності праці.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників результативності виробництва досліджуваних підприємств, тис. грн.

Показники	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2016	2016	2017
Валова продукція, тис. грн.*	74982,6	72637,8	82456,2	84985,9	95304,2	84930,3	103840,8
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	58732,4	68211,9	62005,5	55098,0	70567,9	74877,7	107114,6
Реалізована продукція, тис. грн.	74627,0	85645,0	80456,9	74051,2	83395,2	84693,9	117205,3
Прибуток, тис. грн.	15894,6	17433,1	18452,4	18953,2	12827,3	9816,2	10090,7

*в співставних цінах 2016 року

Оцінка ефективності праці в сільськогосподарських підприємствах у зазначеному вище регіоні (три райони області) за першим напрямком

наведена на графічному зображенні рис. 2.1 і 2.2. Зазначимо, в досліджуваних підприємствах відбувається зростання вартості виробленої одним працівником валової продукції за рік, а також суми реалізованої продукції в розрахунку на 1 середньорічного працівника. Проте для показників ефективності сільськогосподарського виробництва, а саме розміру валового доходу та прибутку в розрахунку на середнього працівника за цей період характерне зниження. Показник чистого доходу в розрахунку на працівника за останні три роки є від'ємним. Аналогічне співвідношення спостерігається для зазначених показників, в розрахунку на відпрацьовану людино-годину. Частково це можна пояснити фактором збільшенням матеріальних витрат у вартості валової продукції.

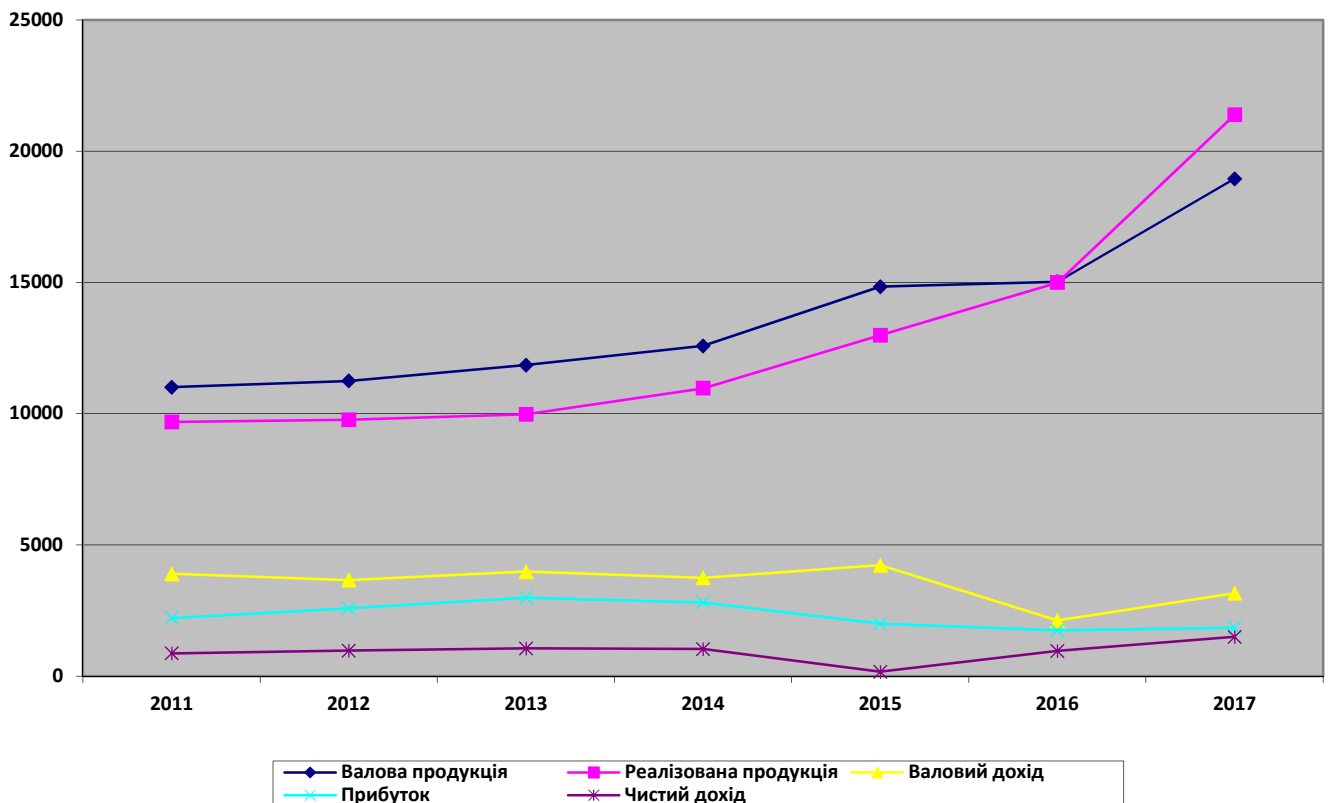


Рис. 2.1 Динаміка вартісних показників ефективності праці в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах в розрахунку на 1 середньорічного працівника

Аналізуючи показники ряду динаміки, можна зробити висновок, що рівень ефективності праці за досліджуваний період знизився на 19,0%, хоча в

деякі роки, порівняно з попередніми істотно зростає. Що стосується суттєвого зниження рівня ефективності праці в 2016 році як по відношенню до базового року – 44,5%, так і до попереднього – 44,4%, це пов'язано із неврожаєм зернових культур і кризою на ринку даного виду продукції на ринку.

Основним фактором зниження рівня ефективності праці стала незадовільна мотивація праці в сільському господарстві. Оплата праці все більше втрачає свої стимулюючу та відтворювальну функції. В структурі собівартості продукції сільського господарства все більшу питому вагу займають матеріальні витрати, і все меншу – витрати на оплату праці. За досліджуваний період вартість матеріальних затрат, в обсязі собівартості продукції зросла в середньому по сукупності досліджуваних господарств з 1086,67 грн. в 2011 році до 1706,66 грн. в 2017, тобто на 619,99 грн. (на 57,05%). За цей же період вартість витрат на оплату праці збільшилася з 288,4 грн. в 2011 році до 456,44 грн. в 2017 (на 58,27%). Проте, незважаючи на майже однакові темпи приросту, питома вага оплати праці в структурі собівартості зменшилась з 26,3% до 20,6%, або на 5,7 пункти. Невраховуючи інфляційні процеси в країні, оплата 1 люд.-год. збільшилась лише на 1,33 грн. Незадовільний розмір оплати праці знижує трудову активність робітників, породжує байдужість до сільськогосподарської праці та знижує її ефективність.

Зміна показників ефективності праці в сільському господарстві залежить від впливу багатьох факторів. Але, без сумніву, головним фактором є продуктивність праці. Це підтверджується і аналізом, проведеним в сільськогосподарських підприємствах досліджуваних районів Тернопільської області.

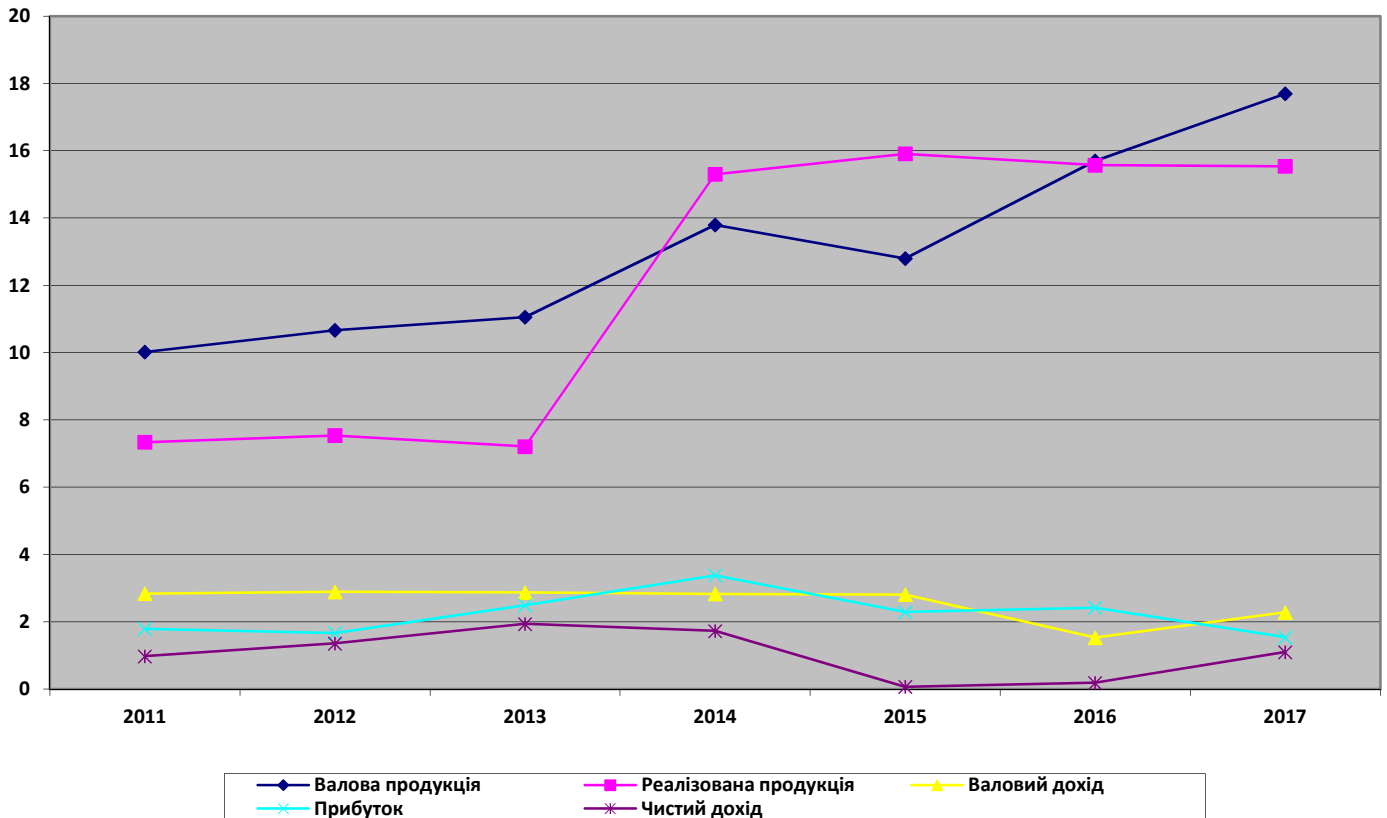


Рис. 2.2 Динаміка вартісних показників ефективності праці в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах в розрахунку на 1 людино-годину

Якщо ефективність праці оцінювати за розміром валового доходу з розрахунку на одного працівника, а продуктивність праці – виробництвом валової продукції у співставних цінах на такого працівника, то залежність ефективності праці від рівня її продуктивності характеризується наступною функцією:

$$Y = 0,567 + 0,184X.$$

Параметри рівняння свідчать про те, що зростання продуктивності праці на одну гривню з розрахунку на одного працівника зумовлює збільшення валового доходу на цю одиницю на 0,184 гривні. Коефіцієнт кореляції для даної моделі склав 0,670. Його розмір значно перевищує критичне значення, що свідчить про істотність досліджуваного кореляційного зв'язку. Як бачимо, головним напрямком підвищення ефективності праці на сільськогосподарських підприємствах є зростання її

продуктивності.

Зниження рівня продуктивності праці є наслідком зниження рівня продуктивної сили праці та її інтенсивності. Інтенсивність праці знаходить своє відображення в скороченні часу, протягом якого працівники беруть участь у процесі виробництва, хоча не вимірюється тільки кількістю годин, що відпрацьовані робітником за визначений період. В межах однієї години чи навіть хвилини інтенсивність праці у різних працівників може суттєво відрізнятись. Підвищена її інтенсивність знаходить своє відображення в більш чіткому дотриманні технологічних вимог, творчому підході до праці, високій культурі виробництва, заощадливості та ініціативності кожного працівника. Внаслідок цього при такому ж і навіть при меншому обсязі предметів праці та засобів виробництва можна виробити більше продукції кращої якості.

У зв'язку з вищевикладеним виникає питання: чи можна було уникнути стрімкого зниження продуктивності праці та виробництва валової продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах? Позитивна відповідь може бути пояснена, перш за все, підвищенням інтенсивності праці. Цей захід не вимагає додаткових витрат і має потрійний ефект: по-перше, пропорційному зростанню інтенсивності праці в кожному циклі відтворення відповідає підвищення продуктивності праці; по-друге, підвищення інтенсивності праці (збільшення обсягу праці, виконаної за одиницю часу) супроводжується зменшенням питомої ваги оплати праці у вартості валової продукції і підвищенням прибутковості виробництва; по-третє, наслідком зростання інтенсивності праці в поточному періоді буде зростання продуктивної сили праці в наступному циклі відтворення; це має особливо важливе значення, оскільки дає можливість стверджувати, що більш висока інтенсивність праці може накопичуватися у вигляді більш високих результатів продуктивності праці у міру відтворення процесу виробництва [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.214].

2.2. Оцінка мотиваційного механізму зайнятості робочої сили на сільськогосподарських підприємствах

Як показали останні дослідження, сучасні сільськогосподарські підприємства потребують кваліфікованих працівників, адже саме люди, з власною кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки котрій організація досягає необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку. Тому на зміну примусовим методам управління поступово приходять методи, які стимулюють трудові зусилля. Тенденцією сучасного виробничого менеджменту є перехід від технократичних методів управління до методів, які впливають на свідомість і трудову поведінку працівників. Впливати на трудову поведінку можна через поглиблену мотивацію співробітників.

Вважаємо, що у питаннях мотивації важливим є застосування індивідуального підходу до кожного працівника, але обґрунтування має здійснюватися в межах розробленої цілісної системи мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств. Вагомим успіхом в організації таких систем досягнула Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Для виходу вітчизняної продукції на міжнародний ринок дедалі більше українських підприємств впроваджують і сертифікують у себе системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги». Стандарт ISO 9001 ґрунтується на восьми принципах менеджменту: орієнтація на споживача; лідерство; залучення працівників; підхід з позицій процесу; системний підхід до менеджменту; постійне вдосконалення; підхід до прийняття рішень на підставі фактів; взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Мета впровадження вимог цього стандарту — отримати кінцевий продукт, який задовольнятиме вимоги споживача, але об'єктом управління стають насамперед працівники. Тому особливе місце в реалізації зазначених принципів менеджменту посідає залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і котрі спроможні реалізовувати цілі організації, зокрема виготовляти продукцію належної якості.

Працівник має бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, усвідомлюючи залежність свого добробуту та особистого прогресу від її успіху. За дослідженнями А. Яновського, тільки 10-15% співробітників викладаються на 100% незалежно від стану справ у компанії, тоді як більшість потребують постійної мотивації та підтримки [73, с. 121].

Ураховуючи всі зазначені вище наукові концепції, слід виділити основні підходи до дослідження трудової мотивації:

- теорії щодо винагороди за досягнутий працівником результат або перевиконання плану (контроль і примушення людей працювати);
- теорії соціально-психологічної політики колективних відносин (об'єднання людей у групи та оцінка ефективності роботи кожного з них);
- теорії щодо впливу людського фактору на виробничу діяльність підприємства (реалізація особистого інтересу працівника завдяки досягненню поставлених підприємством цілей).

Отже, основними мотивами поведінки людини на роботі є три сформовані наукові концепції, які поєднують у собі всі вищезазначені теорії в якості початкового джерела мотивації, а саме: матеріального, соціально-психологічного та особистого.

Схвалюючи в цілому запропонований підхід щодо оцінки рівня мотивації праці персоналу, вважаємо необхідним розробити анкету соціологічного опитування працівників сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх професійних якостей, посади, віку, соціального статусу та інших критеріїв. Для оцінки рівня мотивації праці персоналу нами також складена шкала мотивів професійної діяльності працівників сільськогосподарських підприємств (табл. 2.2).

Потрібно розробити методику оцінки рівня внутрішньої та зовнішньої мотивації. При цьому внутрішня мотивація (ВМ) — це діяльність особистості, направлена на задоволення власних потреб, у той час, як зовнішня мотивація (ЗМ) — це мотиви соціального престижу, заробітної

плати тощо. Також дослідники припустили, що зовнішня мотивація складається із зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). Спільним елементом для них є мотиви діяльності людини в процесі соціально-економічних відносин з іншими людьми.

Таблиця 2.2

Шкала мотивів професійної діяльності працівників, балів

№ п/п	Мотив професійної діяльності	Бал (1-5)	Умовне позначення
1	Заробіток	5	З
2	Кар'єра	4	К
3	Уникнення покарань	3	УП
4	Соціальний статус	3	СС
5	Задоволення від роботи	2	ЗР
6	Самореалізація	1	С

Доцільно адаптувати підхід до запропонованого нами переліку мотивів та визначити рівень внутрішньої й зовнішньої мотивації кожної категорії працівників сільськогосподарських підприємств. Вважаємо, що обґрунтування системи оцінки рівня мотивації праці персоналу виступає недостатньо розробленою позицією у порівнянні з іншими. В більшості наукових досліджень зустрічаються методи, які характеризують окремі мотиваційні аспекти. На нашу думку, необхідно систематизувати аналітичні підходи і створити основні складові вивчення рівня трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах. З цією метою нами розроблена схема аналізу мотивації праці персоналу в господарствах, яка передбачає врахування всіх матеріальних і соціально-психологічних аспектів стимулювання сільськогосподарських працівників (рис. 2.3).

Із запропонованої нами схеми бачимо, що спочатку необхідно дослідити матеріальні й соціально-психологічні аспекти мотивації праці персоналу (визначити зовнішню позитивну, зовнішню негативну та внутрішню

мотивацію, провести сумарну оцінку психогенних і соціогенних потреб тощо), потім дати комплексну оцінку мотиваційного потенціалу персоналу.



Рис. 2.3 Основні складові аналізу мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств

З метою проведення комплексного аналізу мотивації праці, на нашу думку, необхідно, насамперед, виділити і вивчити кожен описаний вище мотиваційний аспект. Разом із тим слід акцентувати увагу не лише на розрахунку зовнішньої позитивної мотивації, зовнішньої негативної мотивації та внутрішньої мотивації, але й сумарно оцінити психогенні та соціогенні потреби, силу окремих мотиваційних факторів і в цілому мотивацію праці персоналу. Проте, всі вищенаведені заходи слід здійснювати враховуючи стать, вік, професійно-кваліфікаційний рівень, досвід роботи, соціальний статус і сімейний стан кожного сільськогосподарського працівника.

Отже, для виявлення мотиваційних потреб (мотиваційного потенціалу) персоналу сільськогосподарських підприємств ми розглянули можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль, який

визначається за допомогою виявлення ставлення працівників до всіх мотиваційних факторів (табл. 2.3).

У результаті проведеного дослідження встановлено, що для вивчення та аналізу мотивації персоналу слід акцентувати увагу на розрахунку внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) відповідно до таких формул [8, с. 173; 143, с. 144; 168, с. 159]:

$$ВМ = (ЗР + С) : 2 \quad (2.1)$$

$$ЗПМ = (З + К + СС) : 3 \quad (2.2)$$

$$ЗНМ = УП \quad (2.3)$$

Таким чином, оцінкою рівня кожного типу трудової мотивації буде значення, яке знаходиться в межах від одного до п'яти (в тому числі можливе дробове число). На основі отриманих результатів визначається мотиваційний потенціал (тип співвідношення трьох видів мотивації: внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної) особистості, групи або колективу.

До найкращих, оптимальних мотиваційних потенціалів, на наш погляд, доцільно віднести наступні два типи співвідношень [8, с. 173]:

$$ВМ \geq ЗПМ \geq ЗНМ \quad (2.4)$$

$$ВМ = ЗПМ \geq ЗНМ \quad (2.5)$$

Найбільш нераціональним мотиваційним потенціалом є сформований нами такий тип мотивації:

$$ЗНМ \geq ЗПМ \geq ВМ \quad (2.6)$$

Між вищенаведеними комплексами сконцентровані проміжні, з точки зору їх ефективності, інші мотиваційні потенціали. У інтерпретації слід урахувувати не тільки тип мотиваційного потенціалу, але й те, наскільки один тип мотивації переважає над іншим за ступенем вираження.

Таблиця 2.3

Мотиваційний потенціал персоналу сільськогосподарських підприємств

Мотиваційний профіль		
Матеріальні фактори	Зовнішня позитивна мотивація: оцінка зовнішніх (по відношенню до працівника) позитивних факторів впливу	Рівень заробітної плати (З), рівень соціального визнання в колективі та керівництвом (СС), можливість кар'єрного та професійного зростання (К), бали
	Зовнішня негативна мотивація: оцінка зовнішніх (по відношенню до працівника) негативних факторів впливу	Всі фактори зовнішньої позитивної мотивації, які не задовольняються — покарання (УП), бали
Соціально-психологічні фактори	Внутрішня мотивація	Сума балів, отриманих в результаті аналізу внутрішніх потреб та збуджень, задоволення від роботи (ЗР), самореалізації (С) працівника, колективу; вплив на ефективність господарської діяльності підприємства, бали
	Сумарна оцінка психогенних потреб	Визначення ступеня впливу окремих психологічних факторів на: впевненість у власних можливостях, внутрішній стан людини, %
	Сумарна оцінка соціогенних потреб	Визначення ступеня впливу окремих соціальних факторів на: задоволення від трудового процесу, відносини в колективі, бажання працювати, %
Мотиваційний потенціал персоналу підприємства	Оцінка впливу кожного мотиваційного фактору	Оцінка впливу всіх факторів завдяки визначенню кількості позитивних і негативних відповідей респондентів, %
	Сумарна оцінка всіх мотиваційних факторів	Сумарна та максимальна кількість отриманих балів і їх частки у загальній сумі, %

Визначення всіх вищенаведених складових здійснюється після проведення відповідного опитування респондентів. Даний процес може проводитися як у структурних підрозділах, так і по підприємству в цілому. При цьому в анкеті доцільно передбачити питання щодо суті виконуваної роботи, її переваг та недоліків, що визначають бажання трудитися в даному колективі чи на підприємстві. На основі проведеного анкетування можна дати попередню характеристику колективу або структурного підрозділу, зокрема щодо кількості працівників, їх статі, віку, спеціалізації, сімейного стану, розміру заробітної плати тощо. Оцінка відповідей здійснюється в балах (+ 1 або - 1). Для отримання повної картини щодо окремого

компонента склад відповідей на запитання узагальнюється. Позитивна оцінка виходить за умови: + + +; + + 0; + + -, негативна оцінка, коли: - - -; - + - і - - 0, а невизначена (протиріччя) оцінка при: 0 0 0; 0 0 -; 0 0 +. Для кожного компоненту в групі підраховується середня оцінка кожного мотиваційного фактора:

$$E = \frac{KПВ - КНВ \times 100}{КР} \quad (2.7)$$

Де КПВ — кількість позитивних відповідей, %;

КНВ — кількість негативних відповідей, %;

КР — кількість респондентів, осіб [69, с. 369].

Таким чином, у вищенаведеній формулі значення середньої оцінки може бути в інтервалі від 1 до 100%. Чим більше абсолютне значення даного показника, тим вищий рівень трудової мотивації. Запропонована вище методика дозволяє визначити рівень розвитку соціально-економічних відносин, дати загальну оцінку психологічного клімату в колективі й виявити окремі фактори його формування для забезпечення сприятливих мікроклімату і мотивації трудової діяльності персоналу сільськогосподарських підприємств.

Крім цього, недостатньо розробленим питанням є кількісна оцінка мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств. Насамперед це стосується системи показників щодо оцінки рівня мотивації різних категорій працівників.

З метою виявлення у загальній структурі трудової мотивації ступеня вираження кожного з трьох класів збуджень (природних, соціогенних і психогенних) спочатку потрібно підрахувати бали, які відображають сумарну оцінку восьми міркувань кожного класу окремо (СМТА, СМТБ, СМТВ). Потім ці суми підставити у формулу, яка дозволяє знайти їх процентне вираження відносно вже відомої загальної кількості балів, набраних за всіма вісьмома міркуваннями (СМТ). Крім цього, повинна підраховуватися середня величина значення кожного мотиву для того, щоб їх можна було ранжувати

за показниками сили, незалежно від належності до певного класу [69, с. 366-367].

На нашу думку, розглянута і доповнена методологія дослідження мотивації праці персоналу створить передумови для розробки оптимального мотиваційного механізму зайнятості персоналу сільськогосподарських підприємств, в якому будуть передбачені стимули для кожної категорії працівників і врахована специфіка діяльності кожного підрозділу сільськогосподарських підприємств.

Сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації), являють собою систему мотивації. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що виступають джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

Вважаємо, що система мотивації трудової діяльності на рівні підприємства має базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в

реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [39, с. 172].

Система мотивації праці персоналу має бути узгоджена із стратегією і цілями підприємства. До цілей стратегічно орієнтованого сільськогосподарських підприємств можна віднести: підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів виробництва і продажу, зростання прибутку, збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ріст готівки, підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції, збільшення рентабельності капіталу, підвищення іміджу, лідерство у сфері технології чи/та інновації, підвищення продуктивності праці, рентабельності персоналу, стимулювання працівників, соціальна відповідальність. До цілей персоналу слід віднести: максимізацію доходу, участь у розподілі прибутків і формуванні капіталу, підвищення кваліфікації, підвищення конкурентоздатності на ринку робочої сили, ріст компетенцій, соціальне партнерство, мотивація праці.

З огляду на це, нами розроблено концептуальні засади впровадження інтегрованого підходу до формування системи мотивації праці персоналу сільськогосподарського підприємства, який базується на кількісному і якісному аналізі та інтеграції трудових мотивів із задоволенням потреб персоналу (рис. 2.4).

Однак, система матеріального стимулювання праці, що склалася у сільському господарстві, зумовила значне поширення зрівняльних настроїв, намагання будь-якими засобами обмежити верхню межу оплати праці. Не виправданою є роль гарантованої оплати праці лише за участь у процесі праці, а не за її кінцеві результати, практично втрачена залежність між доходами конкретного працівника та результатами функціонування сільськогосподарських підприємств.

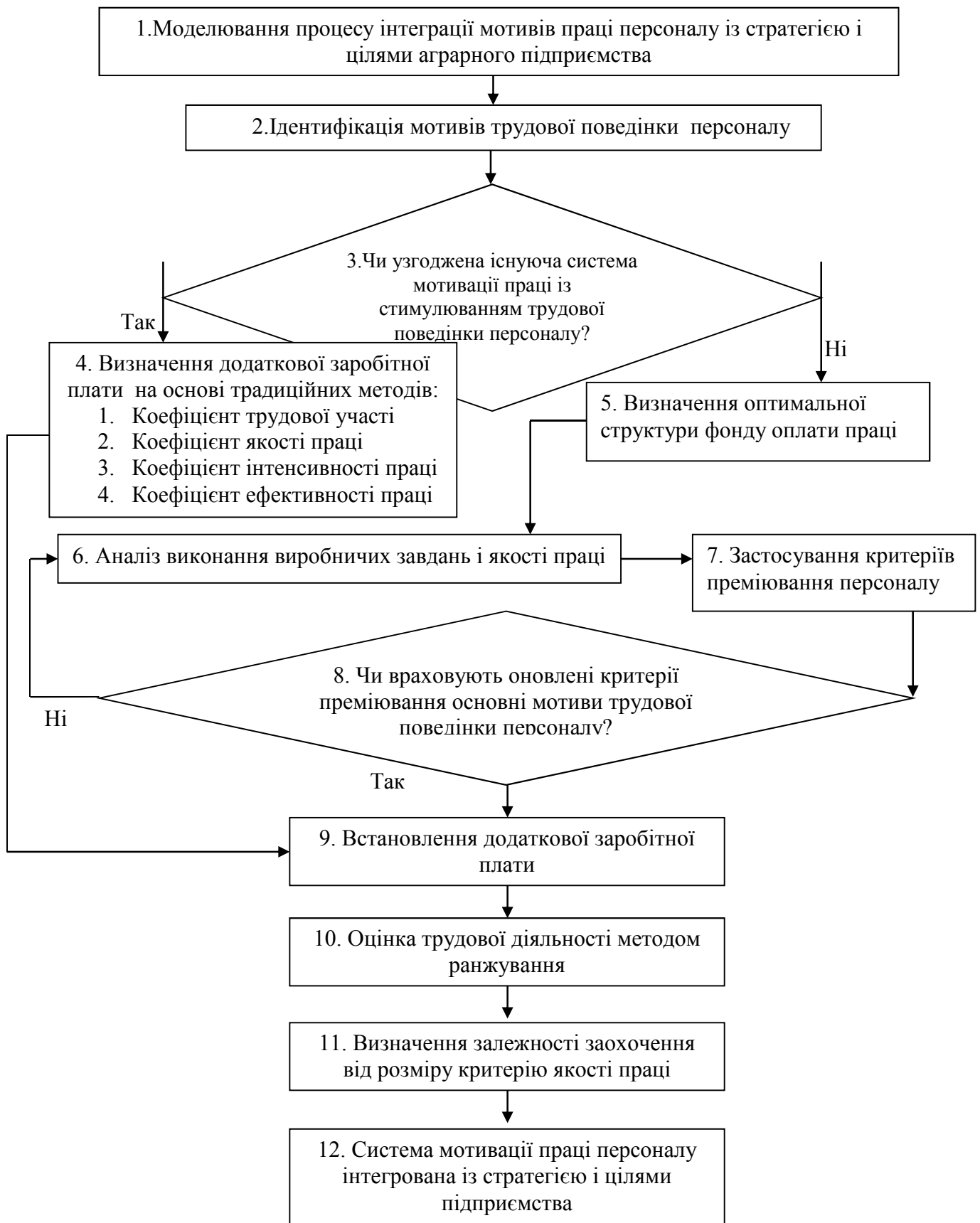


Рис. 2.4 Концептуальні засади впровадження інтегрованого підходу до формування системи мотивації праці персоналу сільськогосподарського підприємства

Виходячи з вище наведеного, можна зробити висновок, що у подальшому для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва, необхідно створити таку систему мотивації праці, яка б в першу чергу забезпечувала відповідний рівень оплати праці, та враховувала особливості аграрної економіки.

2.3. Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств

Одним із вирішальних факторів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та функціонування агропромислового комплексу є оптимізація забезпеченості аграрної сфери персоналом. В усіх країнах світу управління зайнятістю населення посідає одне із провідних місць у механізмі реалізації державної політики. В Україні спад виробництва, погіршення соціальної інфраструктури призвели до звуження сфери прикладання праці у сільській місцевості, отже, до зменшення попиту на робочу силу на ринку робочої сили. Диспропорція між попитом і пропозицією робочої сили стали причиною низької оплати праці.

Загострення суперечностей у сфері формування та використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств вимагає всебічного наукового осмислення проблеми та ефективного забезпечення сільськогосподарських підприємств персоналом.

Аналіз впливу людського фактора на господарську діяльність починається з вивчення забезпеченості підприємства робочою силою. Забезпеченість сільськогосподарських підприємств персоналом можна визначати різними методами. Один із них полягає у порівнянні фактичної чисельності персоналу за категоріями та професіями з плановими потребами [Помилка! Закладку не визначено., Помилка! Закладку не визначено.]. Окремі економісти пропонують використовувати показник

працевзабезпеченості, який визначається як частка від ділення середньооблікової кількості працівників на площу сільськогосподарських угідь відповідного підприємства [Помилка! Закладку не визначено.].

В економічній практиці для оцінки працевзабезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом використовується показник середньооблікової кількості працівників на кожні 100 га сільськогосподарських угідь. Але, на нашу думку, тенденція скорочення чисельності персоналу підприємств вимагає зміни цього показника. Ми пропонуємо застосовувати для оцінки працевзабезпеченості виробництва показник кількості працівників на кожні 1000 га сільськогосподарських угідь. За період 2009-2017 рр. працевзабезпеченість сільськогосподарських підприємств Тернопільської області скоротилася з 54,3 особи на 1000 га сільгоспугідь до 23,8 особи у 2017 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Працевзабезпеченість сільськогосподарських підприємств
Тернопільської області, осіб**

Показники	Роки									2017 р. у % до 2009 р.
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Кількість працівників на 1000 га с.-г. угідь, чол	54,3	47,1	43,9	42,7	39,4	36,1	28,7	26,2	23,8	43,8

Джерело: Розраховано за даними стат. щорічників по Тернопільській області за 2009-2017 рр.

На зниження рівня працевзабезпеченості сільськогосподарських підприємств області за досліджуваний період вплинуло декілька причин. Реформування сільськогосподарських підприємств, відсутність підтримки з боку держави спричинили спад виробництва сільськогосподарської продукції, скорочення виробництва трудомістких видів продукції, що також вплинуло на зменшення кількості робочих місць на селі. Розвиток науково-технічного прогресу став підґрунтям заміни ручної праці механізованою та причиною вивільнення значної кількості персоналу підприємств.

Сільськогосподарські підприємства умовно поділяються на чотири групи за чисельністю працівників: мікропідприємства (до 10 осіб), малі підприємства (10-50 осіб), середні (50-250 осіб), великі (більше 250 осіб).

Методом групування нами було проведено аналіз використання персоналу у різних за розмірами сільськогосподарських підприємствах (табл. 2.5). За генеральну сукупність було обрано масив сільськогосподарських підприємств Тернопільської області, які звітували про свою діяльність за результатами 2017 р. В результаті виключення нетипових підприємств загальна кількість вибірки склала 234 підприємства.

Як показують дані табл. 2.5, із збільшенням середньооблікової чисельності працівників на підприємстві зростає рівень працевзабезпеченості. Скорочення чисельності працівників, а також рівня працевзабезпеченості виробництва у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області досягається за рахунок підвищення ефективності використання персоналу, а саме підвищення рівня механізації й автоматизації окремих технологічних операцій. Це доводить також існування оберненої залежності між чисельністю працівників і рівнем продуктивності праці: із збільшенням середньооблікової чисельності працівників підприємств рівень продуктивності праці знижується. Так, у мікропідприємствах, де на 1000 га сільгоспугідь припадало у середньому лише сім працівників, середній рівень виробництва валової продукції у порівнянних цінах 2017 р. на одного працівника був найвищим – 152,9 тис. грн. Про збільшення рівня механізації свідчить і існування прямої залежності між кількістю працівників і питомою вагою затрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво, що пов'язано із заміною живої праці механізованою і відповідним скороченням витрат на її оплату.

Щодо ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств області, то у 2017 р. було відзначено пряму залежність між розміром підприємства та рівнем його працевзабезпеченості. Найвищого рівня рентабельності (16,6 %) досягли мікропідприємства, а найменшого (-6,4 %) із чисельністю понад 250 осіб. Така тенденція значною мірою пов'язана із

спеціалізацією підприємств. Частка тваринницької продукції, виробництво якої є найбільш збитковим, у великих підприємствах була найбільшою в структурі виручки від реалізації (у середньому 35,8 %).

Серед досліджуваних 234-х сільгоспідприємств Тернопільської області у 2017 р. 155 підприємств окрім виробництва продукції рослинництва займались виробництвом продукції тваринництва. Групування показало існування залежності між працевзабезпеченістю даної галузі та рівнем збитковості виробництва продукції. Із збільшенням працевзабезпеченості знижувався показник продуктивності праці, збитковість виробництва продукції тваринництва зменшувалась. Із збільшенням працевзабезпеченості збільшувалося виробництво валової продукції, а також збиток на 100 га сільгоспугідь, але рівень збитковості мав тенденцію до зниження. Підприємства з чисельністю працівників у галузі тваринництва у середньому 30 осіб на 1000 га сільгоспугідь мали найнижчий рівень збитковості галузі – 8,5 %, а підприємства першої групи – 17,5 %. Це свідчить про те, що із збільшенням рівня працевзабезпеченості зростає інтенсифікація виробництва продукції тваринництва та підвищується окупність витрат. Але саме підприємства четвертої групи мали найбільший збиток на 100 га сільгоспугідь – 20,9 тис. грн.

Отже, рівень працевзабезпеченості підприємств підвищується за умови інтенсифікації виробництва. Проте ефективність господарювання підприємств залежить насамперед від цінової ситуації на ринку сільгосппродукції. Скорочення обсягів виробництва продукції пов'язане із збитковістю виробництва. Це частково сприяє тенденції вивільнення персоналу сільгоспідприємств. Серед причин вивільнення найбільшу частку займає плінність персоналу. Серед позитивних моментів необхідно відзначити процес скорочення чисельності вивільнених працівників, як по причині плінності персоналу так і по причині скорочення штатів.

До негативних моментів необхідно віднести якісну характеристику вивільнених працівників у сільському господарстві, мисливстві й у сфері

пов'язаних із ним послуг. Найбільшу частку серед вивільнених працівників мали робітники, найменшу – працівники без професійної підготовки.

Можливості працівників сільського господарства одержати роботу є надзвичайно обмеженими. На початок 2017 р. службами зайнятості Тернопільської області було зафіксовано лише 205 вільних робочих місць. Значну частину вакансій по області склали робочі місця, непривабливі для безробітних через низький рівень заробітної плати та тривалі затримки з її виплатою, застосування не вигідної натуральної оплати праці, незадовільні умови праці. Навантаження на одне вільне робоче місце серед кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств становило 130 безробітних. Понад 90 % підприємств Тернопільської області, які подають інформацію про вакансії, повідомляють про їх відсутність.

Отже, сільськогосподарські підприємства намагаються організувати ефективне виробництво в умовах обмеженої кількості працівників. Досягти таких результатів можна лише за умови ефективного використання персоналу підприємств, а саме за рахунок підвищення продуктивності й ефективності праці. Тому виникає потреба у дослідженні динаміки цього показника та його впливу на ефективність діяльності підприємств.

У сільському господарстві досить широко застосовуються вартісні показники для вимірювання продуктивності праці. Найбільшого використання здобув показник виробництва валової продукції у порівнянних цінах у розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого безпосередньо у сільському господарстві (табл. 2.5).

Зміна продуктивності праці за період 2011-2017 рр. мала різні тенденції.

Зміну продуктивності праці за період 2011-20167 рр. по Тернопільській області (тенденцію зниження цього показника) можна охарактеризувати такою функцією:

$$y = 42737 - 9738,3 x.$$

Середньорічне зниження продуктивності праці за кожний п'ятирічний період становило 9738,30 грн. Коефіцієнт детермінації для даної функції 0,862

свідчить про досить точне відображення функцією тенденції зміни показника за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

**Річна продуктивність праці у сільськогосподарських підприємствах
Тернопільської області, грн**

Роки	Вироблено валової продукції у порівнянних цінах 2016 р. на одного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві		
	Усього	У тому числі	
		у рослинництві	у тваринництві
2011	24498,5	23910,8	25291,8
2012	33950,4	36295,1	30308,3
2013	42291,8	45280,6	37643,9
2014	45272,4	44048,5	47269,4
2015	53614,0	53692,2	53460,0
2016	69161,9	71976,0	62393,0
2017	63340,8	58952,2	73665,2
2017 р. у % до 2011 р.	179,7	147,9	231,0
Тенденція зміни продуктивності праці у 2011-2017 рр.	$y = 29149 - 3802x + 613,8x^2$	$y = 39149 - 4745,6x + 605,9x^2$	$y = 28807 - 4782,7x + 720,0x^2$
R^2	0,897	0,802	0,954

Протягом 2011-2017 років зростання продуктивності праці в середньому за рік становило 5787,40 грн на кожного працівника. Формула лінійного рівня, яке характеризує дану тенденцію, має такий вигляд:

$$y = 7988,2 + 5787,4x.$$

Коефіцієнт детермінації 0,942 також свідчить про високий рівень точності відображення даної тенденції.

Тенденції зміни факторів, які впливають на рівень продуктивності праці, свідчать про те, що зменшення обсягів виробництва валової продукції на 61,1% спричинило зниження рівня продуктивності праці, а скорочення чисельності виробничого персоналу на 78,3%, навпаки, збільшило її рівень.

Визначено вплив зміни цих двох факторів на рівень продуктивності праці. Зміну річної продуктивності праці у сільгоспідприємствах

Тернопільської області за 2011-2017 рр. завдяки вивільненню персоналу визначали за формулою:

$$\Delta P_{\text{пр}} = \frac{КП_0 - КП_1}{КП_1} \cdot 100$$

де $\Delta P_{\text{пр}}$ – приріст річної продуктивності праці завдяки вивільненню працівників;

$КП_1$ і $КП_0$ – кількість працівників відповідно в звітному і базовому періодах.

Розрахунки показали, що скорочення чисельності працівників на 133172 особи обумовило зростання показника продуктивності праці у 3,6 раза.

Вплив зменшення обсягу виробництва продукції на приріст продуктивності праці визначали за формулою:

$$\Delta П_{\text{м}} = \frac{(ВП_1 - ВП_0)КП_0}{КП_1ВП_0} \cdot 100$$

де $\Delta П_{\text{м}}$ – зниження річної продуктивності праці із зменшенням обсягу виробництва;

$ВП_1$ і $ВП_0$ – обсяги виробництва валової продукції відповідно у звітному та базисному періодах.

Аналіз впливу зміни обсягів виробництва валової продукції на рівень продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах показав, що зменшення вартості валової продукції на 3659,5 млн. грн спричинило зниження рівня продуктивності праці у 2,8 раза.

Отже, можна стверджувати, що зміна рівня продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області за 2011-2017 рр. відбувалася за рахунок перевищення темпів скорочення чисельності працівників над темпами зменшення обсягів виробництва валової продукції.

Оцінка продуктивності праці за вартісними показниками має певні недоліки, і перш за все на оцінку впливає зміна ціни продукції під дією кон'юнктури ринку товарів, що призводить до підвищення або зниження продуктивності праці. Тому виникає потреба в оцінці продуктивності праці

натуральним методом, перевага якого полягає у визнанні залежності між обсягом виробництва та витратами праці, й у виключенні впливу цінових факторів.

Можна стверджувати, що в сільському господарстві України продуктивність праці не підвищується: основною причиною зміни цього показника є перевищення темпів скорочення чисельності працівників, зайнятих у виробництві, над темпами скорочення обсягів виробництва продукції і у рослинництві, і у тваринництві.

У 2017 р. у 234-х сільськогосподарських підприємств Тернопільської області частка рослинницької продукції у структурі виручки від реалізації склала 80,9 %, тому дуже важливим є аналіз використання персоналу у рослинництві. З цією метою проаналізовано взаємозв'язок між рівнем продуктивності праці і ефективністю використання персоналу також за допомогою аналітичного групування.

Як і у цілому по сільському господарству, так і у галузі рослинництва із зростанням вартості валової продукції на одного працівника відбувалося зростання вартості товарної продукції. Така тенденція стосовно розмірів вартісних показників продуктивності праці підтверджує об'єктивність вживання обох показників при оцінці використання персоналу на підприємствах.

Групування показало відсутність зв'язку між рівнем продуктивності праці й ефективністю її використання. Із збільшенням продуктивності праці зростала середньорічна оплата праці, що свідчить про існування ефективного механізму організації оплати праці, за якого заробітна плата виконує функцію мотивації. Але з підвищенням продуктивності праці ефективність її використання не підвищується. Підприємства першої групи з найнижчим рівнем річної продуктивності праці одержали 3,6 тис. грн збитку на кожного працівника, зайнятого у рослинництві, а підприємства п'ятої групи з порівняно високим її рівнем – 30,7 тис. грн збитку.

Найбільшій ефективності використання персоналу у рослинництві

з змогли досягти підприємства шостої групи з найвищим рівнем продуктивності праці. У таких підприємствах середній прибуток на одного працівника становив 68,9 тис. грн, а розмір чистої продукції – 95,9 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Аналіз показав, що деградація сільськогосподарських підприємств призводить до того, що значна кількість працівників з власної ініціативи залишають її через малі заробітки, намагаючись вирішити цю матеріальну проблему переходом до іншої сфери діяльності. Так, за досліджуваний період потреба в працівниках галузей сільського господарства, мисливства і лісового господарства зменшилася на 8,2 тис. осіб, або на 78,8%. Також можна відзначити, що протягом 2015-2017 рр. спостерігалася стійка тенденція скорочення середньооблікової кількості штатних працівників сільського господарства.

Дослідження свідчить, що раціональна структура організації роботи з персоналом повинна передбачати: реальні взаємозв'язки між персоналом управління і їх діяльністю, віддзеркалені у схемах організаційних структур і посадових обов'язках; кадрову політику і методи роботи з персоналом; повноваження і функції персоналу на ієрархічних рівнях управління. При формуванні стратегії управління персоналом необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства, що передбачає визначення цілей управління персоналом. Тобто під час прийняття рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників); формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у

роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Дослідження свідчить, що визнання персоналу одним з основних стратегічних ресурсів підприємства у конкурентній боротьбі вимагає від керівників підприємств негайного вирішення проблеми відповідного організаційного забезпечення системи управління персоналом. Передусім, це потребує організації відповідних органів (служб, відділів тощо), які стануть невід'ємною складовою організаційної структури управління підприємством в цілому. Також необхідно зосередити увагу на перегляді функцій управління персоналом, що можна зробити на рівні підприємства, використовуючи функціонально-вартісний аналіз.

Визначено, що механізм реалізації кадрової політики — це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. Результати досліджень показали, що розробка кадрової політики сільськогосподарського підприємства повинна здійснюватися через виконання трьох етапів: обґрунтування цілей розвитку персоналу; розробка методичних підходів щодо складання цільових програм розвитку персоналу підприємства; вибір оптимального варіанта програми. Такий підхід забезпечить досягнення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу у його розвитку відповідно до потреб самого сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Удосконалення процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Розглядаючи процес управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах, нами виділено такі його головні риси: ставлення до персоналу як до стратегічного ресурсу і джерела доходів підприємства; створення простору для діяльності кожного працівника і трудового колективу загалом; інтеграція кадрової політики у загальну політику підприємства та суспільства. Для реалізації перспективних напрямів розвитку персоналу ми пропонуємо реалізувати організаційно-економічний механізм формування та використання персоналу сільськогосподарського підприємства (рис. 3.1).

Очікуємо, що впровадження такого механізму в діяльність сільськогосподарських підприємств сприятиме поліпшенню економічних та соціальних результатів роботи підприємств завдяки досягненню високого рівня системи стратегічного управління персоналом.

Основними завданнями організаційно-економічного механізму формування та використання персоналу сільськогосподарського підприємства є:

- забезпечення ефективного використання персоналу;
- розширене відтворення робочої сили;
- формування нормативно-правової бази управління персоналом;
- раціональне використання всіх складових персоналу відповідно до цілей соціально-економічного розвитку підприємства;
- формування системи стимулів ефективного використання персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків між суб'єктами управління персоналом.

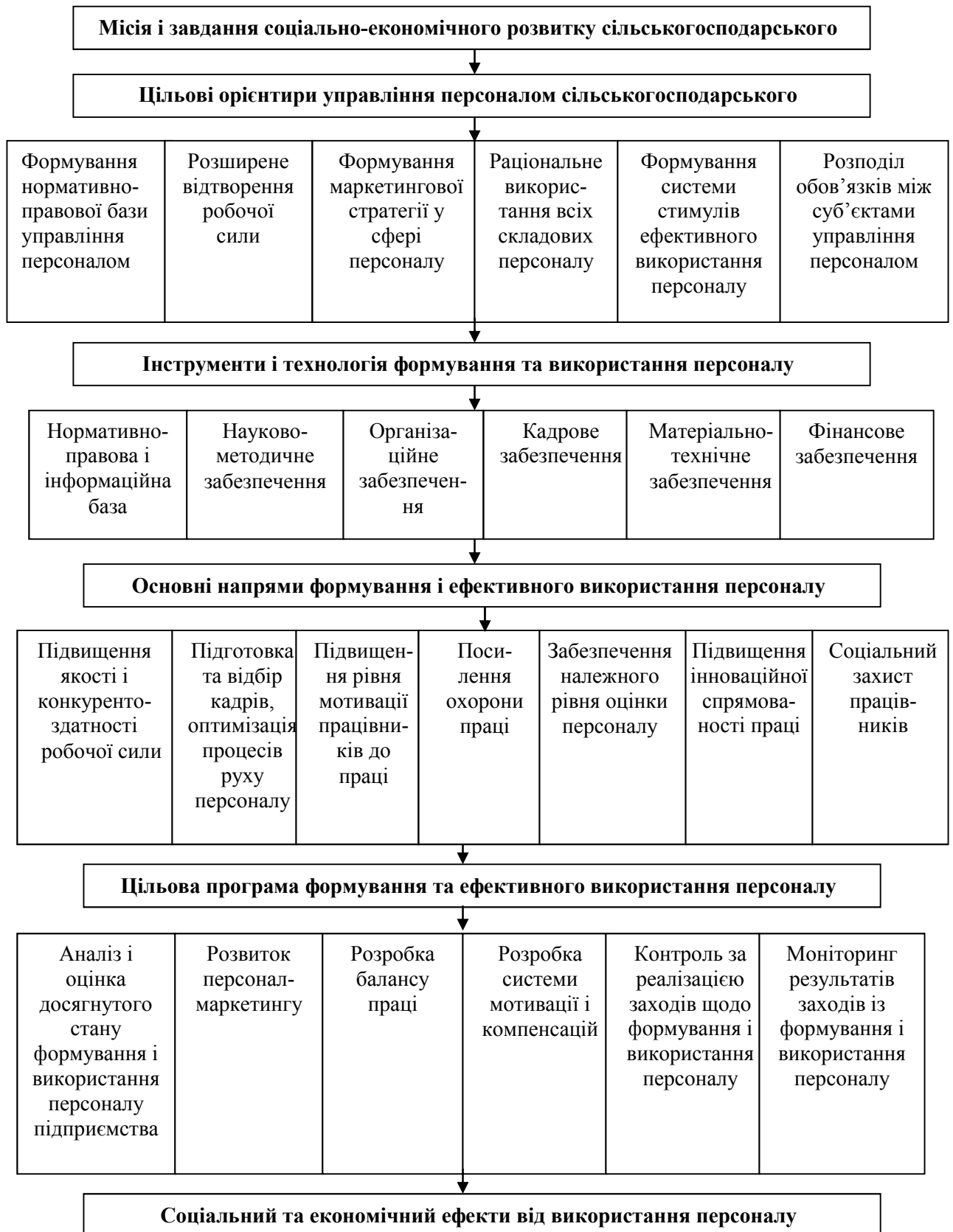


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм формування та використання персоналу сільськогосподарських підприємств

На нашу думку, чіткий розподіл обов'язків між суб'єктами управління персоналом має здійснюватися таким чином:

- керівники вищої ланки мають розробляти загальну стратегію розвитку персоналу, пов'язану з поточними та перспективними потребами підприємства у персоналі;
- фахівці з розвитку та навчання персоналу (відділ персоналу) разом із менеджерами вищої ланки мають здійснювати роботу стосовно формування загальної стратегії розвитку персоналу та організувати заходи з його розвитку, враховуючи цілі діяльності підприємства;
- керівники середньої та нижчої ланок мають зважати на поточні потреби підприємства у формуванні стратегії розвитку персоналу, активно підтримувати неперервне навчання працівників та використання ними набутих знань і вмінь у трудовій діяльності;
- працівники підприємства мають постійно розвиватися, прагнути до самореалізації у своїй трудовій діяльності, підтримувати зусилля керівництва, що спрямовані на забезпечення зв'язку заходів з розвитку персоналу з підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених завдань на підприємстві треба сформувати та ефективно використовувати сукупність інструментів управлінського впливу на персонал, серед них — досконале організаційне, фінансове, кадрове, інформаційне та методичне забезпечення. Для підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств України надзвичайно важливою є розробка і реалізація таких заходів у розрізі основних напрямів формування, розвитку та використання персоналу.

1. *Підвищення рівня якості робочої сили, оптимізація освітньо-кваліфікаційної, вікової структури персоналу.* Як показали проведені дослідження, для сільськогосподарських підприємств дуже важливими виступає питання забезпечення високого освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, підвищення частки кадрів з вищою освітою. Вирішенню цього проблемного питання сприятимуть: розробка моделей робочих місць, що будуть містити кваліфікаційні вимоги до підбору персоналу і методи

оцінювання їх компетентності; удосконалення методів профвідбору та цільового набору персоналу за категоріями і професіями тощо.

Для задоволення поточних та майбутніх потреб у персоналі сільськогосподарськи підприємств в регіонах варто налагодити співпрацю з вищими навчальними закладами. Здійснення замовлень на підготовку та допомога вищим навчальним закладам в організації проведення виробничих та переддипломних практик на підприємствах дозволить відбирати перспективних студентів і працевлаштовувати їх на підприємстві. Це сприятиме вирішенню проблеми „старіння” робочої сили, оптимізації вікової структури персоналу підприємства, залученню молоді до трудової реалізації на сільськогосподарських підприємствах.

Разом з тим, важливою умовою підвищення якості робочої сили, оптимізації освітньо-кваліфікаційної, вікової структури персоналу залишається його мотивація до розвитку. Для цього пропонується використовувати такі її форми: оплата заочної вищої освіти та післядипломної освіти; навчання у кредит; безкоштовна професійна освіта через систему професійного розвитку; доплати за рівень кваліфікації; доплати працівникам, що залучаються до системи професійного розвитку персоналу; доплати за знання іноземних мов, що застосовуються у трудовій діяльності тощо. Поряд із матеріальним стимулюванням розвитку варто застосовувати й інші види стимулів, зокрема пропагування престижності навчання, заохочення розвитку тощо.

2. Підготовка, підвищення кваліфікації та розподіл кадрів, оптимізація процесів руху персоналу. Реалізація цього заходу вимагає створення таких першочергових організаційно-управлінських умов, як:

- удосконалення системи навчання персоналу на підприємстві та її спрямованість на ліквідацію розриву між потребами і вимогами виробництва та наявною кваліфікацією;
- розвиток навчання для освоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій;
- удосконалення навчання персоналу за пріоритетними напрямками розвитку підприємства;

- розробки програм первинного навчання та перепідготовки відповідно до завдань підприємства та специфіки виконуваних робіт;
- цільове навчання працівників підприємства, що працюють у системі сільськогосподарських підприємств, іноземним мовам;
- розвитку системи навчання для підвищення загальної кваліфікації керівників та фахівців, врахування потреб індивіда в отриманні освіти та ринку праці у відповідних спеціалістах, на основі впровадження сучасних наукових досліджень та широкого використання вітчизняного і зарубіжного досвіду;
- взаємодія професійного навчання з об'єднаннями роботодавців, профспілок, центрів зайнятості і розробки програми самоосвіти на рівні підприємств;
- включення професійного навчання в систему моніторингу ринку праці;
- удосконалення мережі навчальних закладів із професійної підготовки персоналу сільськогосподарських підприємств на конкурсній основі та їх функціонування переважно на основі державного замовлення;
- удосконалення перспективного планування навчального процесу на основі раціонального поєднання можливостей очної і заочної форм навчання;
- визнання професійного навчання як обов'язкової невід'ємної складової якісної діяльності службовців та осіб з кадрового резерву і роботи з персоналом та розвиток гарантованих державою умов для такого навчання;
- залучення студентів до науково-дослідної діяльності, прищеплення їм навичок публічних виступів з науковими доповідями, участі в дискусіях;
- широке впровадження у навчальний процес інформаційних технологій, включаючи розробку програм дистанційного навчання;
- підвищення вимог до професійної майстерності професорсько-викладацького складу, його здібностей до читання проблемних лекцій, заснованих на новітніх досягненнях світової науки і передового досвіду.

Корисним для формування персоналу, необхідної підприємству якості, може бути досвід провідних зарубіжних та вітчизняних компаній, які впроваджують концепцію неперервного навчання персоналу. Розвиток

персоналу на цих підприємствах відповідає таким основним принципам: поєднання універсальних і специфічних знань у складі навчальних програм; навчання, придбання певної кваліфікації має сприяти реалізації стратегічних цілей компанії; підготовка кадрів розглядається як подвійна інвестиція — в інтелект людини та у виробництво [5, с. 74].

Надзвичайно важливо для сільськогосподарських підприємств враховувати результати комплексного оцінювання професійного рівня персоналу у процесі його розстановки та переміщення.

3. Підвищення рівня мотивації працівників до праці, пошук альтернативних джерел інвестування персоналу. Підвищенню дієвості системи мотивації працівників має передувати перехід від мотивації праці до мотивації професіоналізму, розробка і впровадження системи тарифікації для забезпечення обґрунтованої диференціації оплати праці залежно від її кваліфікації.

Разом з тим скрутне фінансове становище багатьох сільськогосподарських підприємств, недостатність власних коштів, вимагають пошуку та використання альтернативних джерел інвестицій у робочу силу. Вважаємо, що найбільш перспективними альтернативними джерелами фінансування розвитку робочої сили нині виступає залучення державних безвідсоткових позик, оскільки отримання кредитів ускладнюється через неплатоспроможність, збитковість підприємств. Також можна залучити пайовий капітал; доходи від здачі в оренду об'єктів, які не можуть бути використані підприємством за призначенням. Ми вважаємо, що розвиток цих напрямів діяльності дозволить мобілізувати додаткові кошти і стимулюватиме інвестиції в людський капітал.

4. Посилення охорони праці, збереження здоров'я та працездатності персоналу. Посилення охорони праці та поліпшення умов праці на підприємстві спрямовані на збереження здоров'я та працездатності персоналу через, наприклад, зниження монотонності і підвищення змістовності праці, удосконалення організації та обслуговування робочих місць, впровадження ергономічних заходів тощо. Зазначене передбачає необхідність чіткого дотримання вимог законодавства у сфері безпеки праці, попередження та

розслідування нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві, гарантування працівникам усіх передбачених законодавством та колективними договорами пільг та компенсацій за шкідливі умови праці.

5. Забезпечення належного рівня оцінки. Розвиток персоналу не можливий без здійснення належного оцінювання персоналу, а для цього замало самих лише посадових характеристик, бо вони містять загальну інформацію щодо знань, професійних обов'язків та відповідальності посадових осіб. Тому важливо використовувати методiku оцінювання професійної компетенції персоналу та періодично оцінювати його знання, вміння, здібності та потенціал; розробити і впровадити процедуру реагування керівництва підприємства на результати оцінювання компетентності працівників; використовувати методiku оперативного оцінювання персоналу з метою запобігання зниженню результатів роботи. Оцінювання персоналу має здійснюватись за двома основними напрямками: оцінювання результатів праці (для грамотної побудови ефективної системи оплати праці) та оцінювання рівня кваліфікації (для визначення відповідності знань, навичок, умінь, кваліфікації співробітника вимогам посади, тобто кваліфікаційним вимогам).

6. Підвищення інноваційної спрямованості праці. Підвищення інноваційної спрямованості праці передбачає використання новітніх технологій при підготовці та професійній перепідготовці працівників, використання нових методів організації і мотивації праці в управлінні персоналом, комплексне використання інформаційних, технологічних, інтелектуальних ресурсів, трудового потенціалу, застосування новаторських ідей у підвищенні якості товарів та послуг, запровадження інноваційного менеджменту в практику управління персоналом на підприємстві.

7. Соціальний захист працівників. У сфері соціального захисту працівників підприємства першочерговими заходами мають стати: покращення умов життя, побуту та відпочинку працівників за рахунок зростання їх трудових доходів; удосконалення систем пільгового кредитування молоді, надання матеріальної допомоги працівникам з низьким рівнем доходів та пенсіонерам підприємства. Серед заходів соціального захисту співробітників можна виділити оплату

добровільного медичного страхування. Водночас, у зв'язку з обмеженістю коштів, що можуть бути виділені для цього сільськогосподарськими підприємствами, варто оптимізувати структуру, напрями та розміри витрат на медичне страхування працівників. Для цього можуть бути використані такі варіанти: фінансування медичного страхування роботодавцем і працівниками (наприклад, у співвідношенні 70:30); зміна умов одержання медичного обслуговування (наприклад, оплата консультації лікаря розподіляється між працівником і підприємством); визначення переліку медичних установ, у які можуть звертатися співробітники сільськогосподарських підприємств, чи укладання прямих договорів на комплексне обслуговування з медичними установами; один з найбільш прогресивних заходів — виплата співробітникам премії за підсумками року за невикористання медичної страховки, тобто „премії за здоровий спосіб життя”.

8. Впровадження на підприємстві системи пенсійного страхування. Пенсійний план є системою пенсійного забезпечення, за якої співробітники роблять періодичні відрахування у спеціальний фонд, засоби якого надалі інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі. Доходи фонду слугують джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам. Умовами одержання пенсії є досягнення визначеного віку; припинення роботи в даній організації; наявність необхідного стажу роботи на підприємстві. Величина пенсії має залежати від розміру заробітної плати і стажу роботи співробітника в підприємстві. Водночас, управління пенсійними планами вимагає високого рівня компетентності співробітників відділів персоналу і фінансів.

Отже, реалізація розроблених заходів та програм із формування, розвитку та використання персоналу сприятиме високій продуктивності та досягненню цілей соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані ним раніше знання, навички, інформацію. Вона формує мету

своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: відповідає його компетенція вимогам посади чи необхідне додаткове навчання.

Визначення потреб підприємства у відповідній компетенції передбачає впровадження системи прогнозування людських ресурсів.

Основним змістом цієї системи слугує визначення в кількісному і якісному виразі потреби в компетенції підприємства на плановий період, як правило, на 5 років (рис. 3.2.).

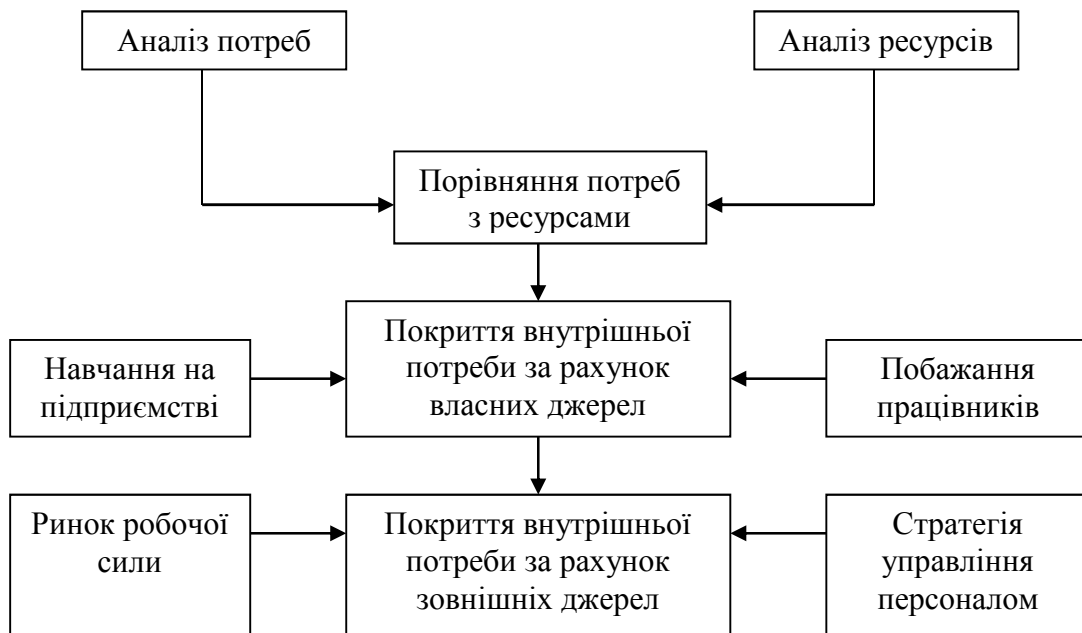


Рис. 3.2. Процес прогнозування компетенції

З огляду на це, для прогнозування своїх потреб підприємство повинно: мати чіткий розподіл посад і обов'язків у відповідності до місії і цілей підприємства; визначити необхідний склад компетенцій під кожен посаду; провести аналіз взаємозв'язку між посадами в розрізі складових компетенцій.

Приведення комплексної моделі компетенцій у відповідність зі стратегією розвитку означає вертикальне узгодження. Сутність цього процесу передбачає ідентифікацію базових компетенцій підприємства, які одночасно виступають її вирішальними конкурентними перевагами. Головну роль відіграють специфічні бізнес-компетенції, яким властива цінність, рідкість, невідтворюваність і незамінність. Саме вони визначають здатність підприємства до спеціалізації або

виробництва унікального продукту, вміння виконувати будь-що краще за своїх конкурентів. Зосереджуючись на специфічних компетенціях, підприємство може сфокусуватися на їх використанні та розвитку, не розпоршуючи зусилля на менш вигідних напрямках.

Іншим кроком побудови системи стратегічного управління персоналом за компетенціями є горизонтальне узгодження, яке полягає у трансформації кожного компонента системи управління персоналом на основі комплексного підходу. Враховуючи те, що головною стратегічною метою стратегічного управління персоналом є приведення у відповідність очікуваних і наявних компетенцій для успішної реалізації стратегії розвитку, необхідно відмітити зміни у окремих компетенціях: стратегія найму, підбору та ротації персоналу. Відбувається зміщення орієнтирів з кількісних аспектів потреби у працівниках до якісних аспектів — потреби у певних компетенціях. На основі моделі компетенцій і узгоджених із нею профілів посад стає значно ефективнішим підбір і відбір кандидатів, даються більш точні оцінки їх повної чи часткової відповідності, відбувається більш обґрунтований конкурсний відбір кандидатів чи ротація співробітників, що покращує в цілому кадрову політику підприємства:

1) стратегія розвитку персоналу. Впровадження підходу, заснованого на компетенціях, дозволяє надати цілеспрямованості цим процесам. При цьому масштаби навчання мають бути тим більшими, чим складніше та нестабільніше оточення, вище ступінь конкуренції та її залежність від інноваційності товарів на ринку, вищий попит на фахівців, вищий темп технологічних змін у галузі;

2) стратегія оцінювання персоналу. Використання моделі компетенцій дозволяє побудувати достовірну систему оцінювання персоналу, розробити стандарти, забезпечити порівняльний аналіз співробітників, виявити компетенції, що потребують розвитку, і такі, що можуть слугувати орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення;

3) стратегія мотивації. Підхід, заснований на компетенціях, зумовлює істотні зміни у мотиваційній системі. По-перше, провідна роль нематеріальних засобів мотивації, переважання внутрішніх мотивів (підвищення професійної майстерності, компетентності, впевненості, самореалізація, відчуття єдності з

іншими людьми). Підприємство може впливати на внутрішню мотивацію через проектування робочих місць, навчальні програми, участь у прийнятті управлінських рішень, створення сприятливого соціального середовища. По-друге, відбуваються зміни в системі оплати праці, яка використовує компетенції в якості важливого критерію, який, за умови тривалих відносин між працівником і роботодавцем, ґрунтується не тільки на тому, що зроблено, а й на тому, що очікується від працівника у майбутньому. В систему оплати праці необхідно включати стратегічні стимули, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними компетенціями.

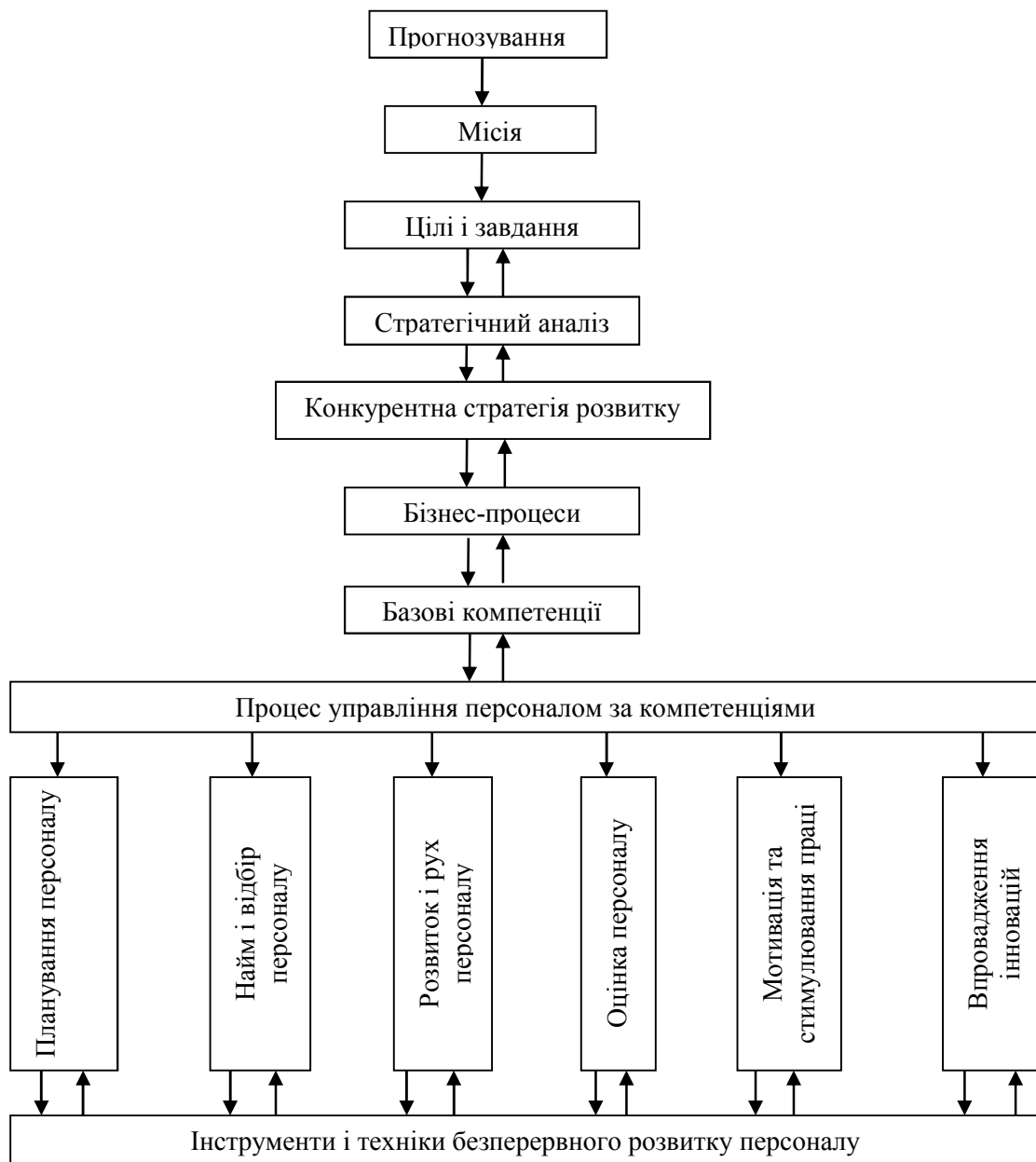


Рис. 3.3. Комплексний підхід до стратегічного управління персоналом за компетенціями

Запропонуємо комплексний підхід до стратегічного управління персоналом за компетенціями (рис. 3.3), який поєднує три складові: процесний аспект, вертикальне і горизонтальне узгодження.

Отже, компетенції слугують головним інструментом механізму реалізації організаційної стратегії підприємства та пріоритетом стратегії управління персоналом, оскільки доведення фактичних компетенцій до необхідних становить стратегічну мету управління персоналом підприємств. Підпорядкування всієї кадрової політики підприємства досягненню цієї мети виступає процесом горизонтального узгодження.

Вважаємо, що успіх сільськогосподарського підприємства можливий за умови найбільшого рівня узгодження інтересів персоналу та роботодавців.

3.2. Регулювання соціально-трудова відносин в системі управління персоналом

Стратегічний характер соціально-трудова відносин робить можливим визначати і поступово безконфліктно реалізовувати довгострокові завдання уряду стосовно економічного зростання і соціальної політики. Враховуючи невирішеність багатьох питань формування системи соціально-трудова відносин, сучасного механізму соціального партнерства, актуальним є розробка напрямів розвитку системи відносин у сфері праці, удосконалення існуючої законодавчої та нормативно-правової бази з врахуванням досвіду країн світу і європейських стандартів, безпосередньо самого механізму соціального партнерства, соціальних угод різних рівнів укладання, конкретизація ролі держави у соціальному діалозі.

Ставлення сільськогосподарських працівників до роботи істотно залежить від сформованих між ними та власниками підприємств соціально-трудова відносин. Вони забезпечують законодавче регулювання та практичну реалізацію прав та обов'язків кожної із сторін, що виникають у процесі діяльності окремих господарюючих суб'єктів. Проте в сучасних умовах

розвитку сільськогосподарського сектору власники більшості сільськогосподарських підприємств намагаються сформувати соціально-трудові відносини переважно на свою користь. Це обумовлюється неузгодженістю окремих законів та їх не повною відповідністю сформованим складним відносинам між роботодавцями та найманими працівниками (Кодекс законів про працю України, закони України „Про відпустки”, „Про колективні договори і угоди” тощо). Тому в більшості трудових угод між даними суб'єктами правових відносин фіксуються значні права та майже відсутні обов'язки для уповноважених представників господарського товариства. Як наслідок, виникають непорозуміння між роботодавцями та найманими працівниками, що негативно впливає на трудову мотивацію останніх і рентабельність відповідних господарюючих суб'єктів.

Тому актуальним питанням виступає розробка дієвого механізму щодо удосконалення регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками на сільськогосподарських підприємствах.

Погоджуємось із А. Колот, що саме соціально-трудова сфера зазнала найбільших втрат в процесі ринкової трансформації [13, с. 23]. Проте, можна відмітити і позитивні зміни в соціально-трудовій сфері, а саме:

- розвиток приватної форми власності і різних форм господарювання, ліквідація монополії держави на використання робочої сили;
- розширення можливостей щодо вибору форм, видів трудової діяльності, ліквідація правових обмежень щодо мобільності робочої сили;
- поширення більш активної поведінки працівників щодо можливостей зростання матеріального забезпечення, доходів, матеріальних потреб за рахунок розширення пропозиції товарів і послуг;
- посилення заінтересованості найманих працівників щодо підтримання та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку робочої сили;
- підвищення готовності найманих працівників до високо інтенсивної праці за рахунок загострення конкуренції між ними за робочі місця [18, с. 113].

Вважаємо, що соціальне партнерство необхідне принаймні з таких причин: по-перше, щоб уникнути гострої класової боротьби, яка ще більше загострить

соціально-економічну кризу; по-друге, щоб допомогти різним соціальним верствам населення сучасної України швидше знайти своє місце в демократичному суспільстві, ринковому середовищі і соціально-економічному розвитку країни [33, с. 350].

На нашу думку, держава повинна виконувати три функції у соціальному партнерстві: по-перше, бути гарантом прав усіх громадян. Вона може спрямовувати свою діяльність на забезпечення підвищення добробуту суспільства, рівня освіти, створення умов для реалізації здібностей кожної особистості, гарантування недоторканості особи; по-друге, може виступати сама у ролі роботодавця. Як будь-який власник, вона також зацікавлена у зростанні прибутковості своїх підприємств через проведення реконструкцій, модернізацій, що відповідно може викликати скорочення штатів [15, с. 290].

Під час укладання трудових угод, тобто при здійсненні соціального партнерства, роботодавцями можуть виступати підприємства з часткою державної власності понад 50%, бюджетні організації, державні фонди, органи місцевої влади, центральної виконавчої влади; по-третє, повинна залишити за собою функцію посередника у трудових відносинах між роботодавцями, профспілками та найманими працівниками. Виконуватиме цю функцію Національна рада соціального партнерства та Національна служба посередництва і примирення (рис. 3.4).

В Україні держава одночасно через свого представника реалізує тільки перші дві функції з трьох зазначених. Третя частково реалізується у разі виникнення конфліктів. Вважаємо, що ефективна реалізація цієї функції передбачає опосередковану участь уряду у соціальному діалозі.

Проте обов'язковим є втручання держави у роботу соціальних партнерів у випадку порушення ними законних прав, інтересів партнерів, суспільства в цілому.

Реалізація соціального партнерства здійснюється через укладення трудових угод різних рівнів. Як показує практика, ефективність їх недостатня. Формальне відношення до їх укладання пов'язане із низькою правовою

культурою і підсвідомістю в Україні, несприятливим станом економіки та нерегульованості питання сутності і структури угод різних рівнів.

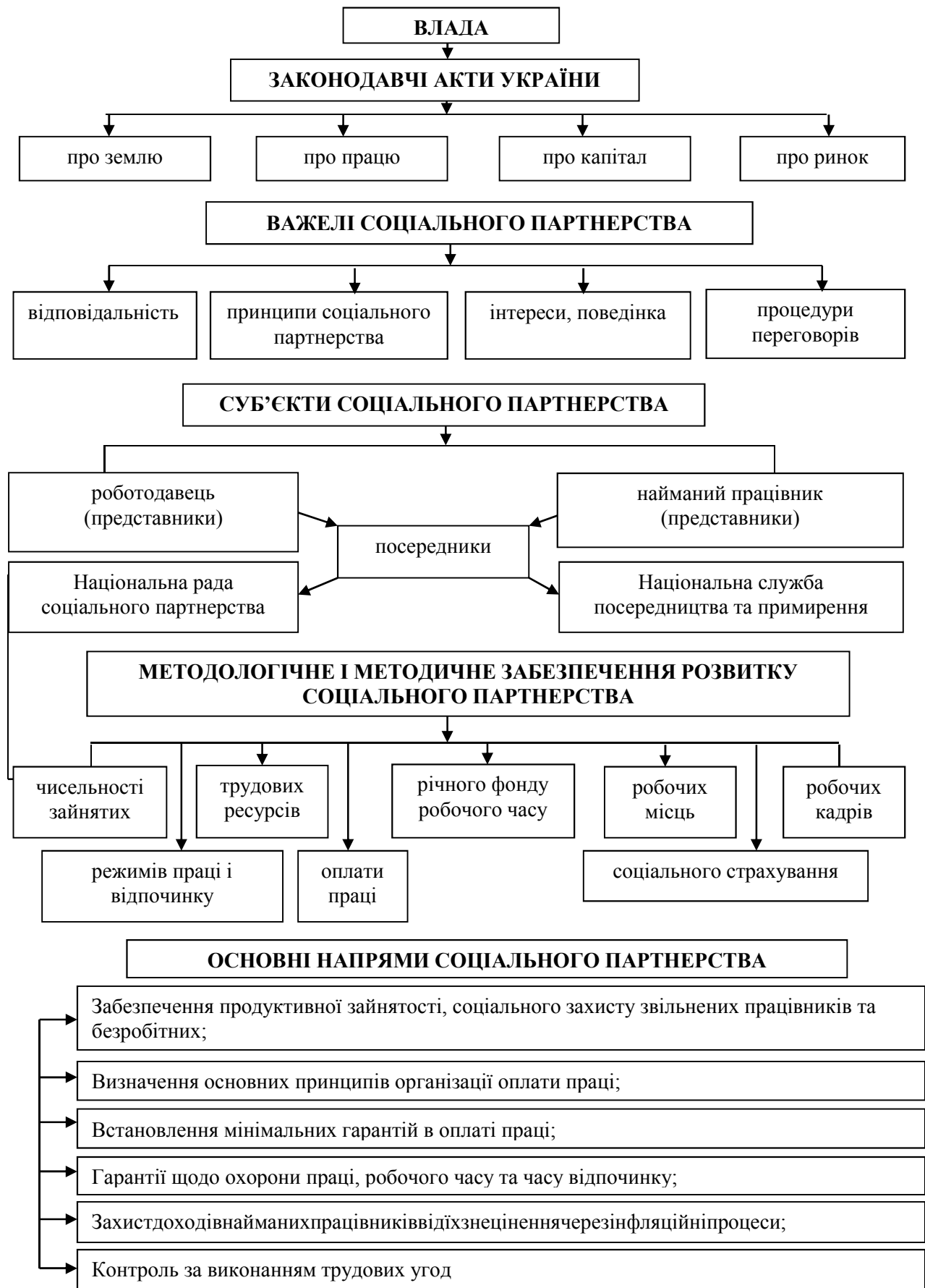


Рис. 3.4. Механізм соціального партнерства

Законодавством України зміст трудових угод не регламентується, однак призначення їх на різних рівнях укладання майже однакове. Галузеві і регіональні угоди мають однаковий зміст, оскільки останні конкретизують угоди вищого рівня [31, с. 351].

В результаті аналізу стану соціально-трудових відносин у сільськогосподарських підприємствах нами виділені їх основні складові, які потребують удосконалення. Насамперед це стосується розробки та впровадження дієвої нормативно-правової бази, дотримання трудового законодавства роботодавцями та найманими працівниками, укладання колективних, трудових угод і договорів з урахуванням інтересів різних категорій працівників (керівники, їх заступники тощо).

З метою наближення до рівноваги попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці, підвищення рівня зайнятості населення в сільському господарстві і досягнення економічної стабільності необхідно забезпечити умови для плідної співпраці між роботодавцями, найманими працівниками та профспілковими організаціями. Для цього доцільно консолідувати всіх підприємців, працівників і профспілки та призначити від них найбільш досвідченіших представників, які повинні спільно виділити ключові проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення державним інститутам (регламентування розміру мінімальної заробітної плати в трудових договорах, надання права працівникам в разі потреби звільнитися за власним бажанням без відпрацювання законодавчо встановленого мінімального терміну, регулювання зайнятості інвалідів, забезпечення належних умов праці, спецодягу тощо).

Також доцільно залучати фахівців органів законодавчої та виконавчої влади до розробки цільових програм щодо удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. Наприклад, спеціалісти Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державного комітету підприємництва України могли б спільно розробити галузеву програму регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками сільськогосподарських

підприємств і надати даний документ на розгляд безпосередніх виконавців для перевірки його дієвості на практиці й внесення відповідних змін.

Крім цього, потрібно включити до Кодексу законів про працю України норми щодо регулювання всіх аспектів соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах завдяки консультаціям з експертами в різних галузях права та використання практичного досвіду власників сільськогосподарських підприємств. Поки що не врегульовані до кінця питання вирішення конфліктних ситуацій з приводу працевлаштування, звільнення працівників, надання їм звичайних, декретних і вимушених відпусток тощо. Проте навіть за умови розробки дієвих законодавчих актів слід стимулювати всіх суб'єктів правових відносин до її прозорого, неупередженого дотримання (уникнення зловживань у процесі соціально-трудових відносин з метою особистої матеріальної або моральної вигоди).

Також для досягнення паритету в правах та обов'язках сторін, на нашу думку, необхідно забезпечити реалізацію на рівні державних інститутів протекціоністської політики з метою захисту інтересів керівників господарюючих суб'єктів. Тільки за цієї умови можливо забезпечити функціонування прозорих і справедливих соціально-трудових відносин в окремих сільськогосподарських підприємствах та підвищити рівень трудової мотивації, особливо керівників.

Для захисту прав працівників необхідно також розробити на демократичних засадах механізм участі кожного з них у розподілі коштів на виплату соціальних та інших обов'язкових пільг, додаткове матеріальне стимулювання, забезпечення належних умов праці й спецодягу. Разом із тим, на наш погляд, доцільно залучати працівників до коригування графіку відпусток з метою їхнього інформування про можливість задоволення цієї потреби у встановлені колективними і трудовими договорами терміни. Тобто, доцільно максимально наблизити селян до участі в розподілі фінансових активів підприємства та надати їм право суб'єктивно оцінювати соціально-економічні можливості господарюючого суб'єкта. Це сприятиме уникненню багатьох конфліктів між власником, керівництвом і трудовим колективом.

Вважаємо, що всі вищевказані підходи до удосконалення регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками в сільськогосподарських підприємствах повинні бути зафіксовані насамперед в колективній угоді та договорі й лише потім в індивідуальному трудовому договорі або угоді. Відповідно до чинного законодавства (Закон України „Про колективні договори і угоди”) для регулювання будь-яких відносин з приводу працевлаштування або звільнення кожної людини необхідно використовувати норми, встановлені на загальнодержавному рівні в колективній угоді.

Так, даний документ передбачає розробку соціально-трудових норм завдяки участі в обговоренні різних питань і прийнятті відповідних рішень трьох інститутів: приватного власника, держави та працівника. Тому з метою удосконалення відносин між роботодавцями і найманими працівниками сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, слід розробити поетапну колективну угоду, в якій передбачити всі можливі аспекти щодо вирішення даного питання. Тобто спочатку — на загальнодержавному рівні за участю представників законодавчої та виконавчої влади (народні депутати, урядовці тощо), підприємців і профспілкового комітету. Потім необхідно укласти колективну угоду щодо врегулювання прав та обов’язків двох сторін соціально-трудових відносин. У даному документі слід розробити основні засади укладання галузевих і міжгалузевих трудових угод і договорів (законодавче регулювання мінімального розміру заробітної плати, соціальних гарантій та пільг, обов’язкових умов трудової діяльності, механізм прийняття на роботу і звільнення працівників та ін.).

Крім цього, доцільно створити типовий зразок колективного й трудового договорів, адаптованих до сучасних умов розвитку соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. На нашу думку, ці документи мають врегульовувати умови працевлаштування, безпосередньої трудової діяльності та звільнення людей з урахуванням специфіки виробництва та реалізації продукції, їхньої кваліфікації, особливостей технологічних процесів у рослинництві й тваринництві тощо. Ці договори мають відповідати правовим нормам та не порушувати принципів чинного законодавства, згідно з

яким встановлений зразок колективних і трудових угод та договорів для всіх галузей економіки та соціальної сфери країни.

Також необхідно надати можливість фахівцям Міністерства аграрної політики та продовольства України проаналізувати дієвість вищезазначених юридичних документів на прикладі окремого сільськогосподарського підприємства, отримати зауваження та пропозиції від кожної із сторін даних правових відносин (роботодавці й наймані працівники). Після цього відповідні фахівці міністерства вносять свої корективи до колективної угоди, яку вже потім законодавчо затверджують.

Реалізація запропонованих заходів, на наш погляд, істотно вплине на формування позитивного ставлення сільськогосподарських працівників до роботи (правове забезпечення колективною угодою всіх основних аспектів трудової діяльності окремих категорій спеціалістів). Після законодавчого затвердження даного документу слід укласти адаптовані до сучасних умов розвитку сільськогосподарського сектору колективні договори в кожному господарстві.

Крім цього, роботодавці вищезазначених підприємств проводять консультації з представниками профспілкової організації, враховують їхні побажання щодо захисту прав і свобод працівників, передбачають відповідальність сторін за невиконання взятих на себе зобов'язань та ін. Проте, у випадку непорозуміння сторонами цих правових відносин обов'язково складається перелік питань, відносно яких виникли соціально-трудові конфлікти, які не врегульовані чітко законодавством. Потім інформація передається експертам виконавчих органів влади або в юридичні консультації для вирішення.

На наш погляд, від окремих відносин між роботодавцем і найманим працівником, результатом яких виступає укладення індивідуального трудового договору, істотно залежить ставлення до виконуваної роботи. Так, керівники сільськогосподарських підприємств, які вступають у соціально-трудові відносини, повинні формувати різні умови відповідних договорів з окремими спеціалістами. Диференціація в даному підході пов'язана з майбутньою

функцією кожного працівника. Якщо роботодавець наймає працівника з високим рівнем компетенції, він повинен запропонувати йому кращі порівняно з іншими працівниками можливості для задоволення матеріальних і соціально-психологічних потреб (висока заробітна плата, забезпечення житлом, службовим транспортом, кар'єра тощо). У випадку укладання трудового договору з спеціалістами обмеженої компетенції керівник може пропонувати лише обов'язкові встановлені законом виплати (мінімальний розмір заробітної плати, соціального забезпечення тощо).

Вважаємо, що кожен роботодавець у процесі соціально-трудових відносин повинен не лише забезпечити необхідний мінімум для життя й роботи працівника, а й чітко пояснити та юридично закріпити можливі перспективи в його трудовій діяльності (включити до трудового договору умови, за яких найманий працівник зможе отримувати додаткові матеріальні та соціально-психологічні стимули). Тому доцільно проаналізувати механізм укладання трудових договорів із різними категоріями працівників.

На наш погляд, у сільськогосподарських підприємствах найбільш напруженими соціально-трудовами відносинами є ті, що складаються між керівником і власником. Це пов'язано з юридичним наданням та закріпленням прав і посадових обов'язків першого щодо управління господарським товариством. Саме від його здібностей істотно залежить ефективність господарювання, добробут і трудова мотивація працівників. Проте значні повноваження керівника майже завжди пов'язані з його великою відповідальністю за результати фінансово-господарської діяльності. Тому роботодавці намагаються укласти з найманим працівником трудовий договір так, щоб вони не відповідали за кінцеві результати та матеріальне і соціально-психологічне забезпечення працівників, які не завжди розуміють усі економічні аспекти виробничої діяльності й скаржаться до силових структур на свого керівника. Це пов'язано з відсутністю в більшості з них повної середньої або вищої освіти, що частково визначає їхні посадові обов'язки та формує відповідний світогляд і потреби.

Досить позитивними щодо вирішення даної проблеми є досвід Республіки Казахстан, де державними інститутами передбачена розробка та реалізація законодавства щодо надання пріоритетних прав при укладанні трудового договору працівнику, який виконуватиме обов'язки керівника сільськогосподарського підприємства. Даний підхід передбачає створення умов для припинення міграції провідних фахівців з підприємств, які розташовані в селах, до подібних господарських товариств у містах або працевлаштуванню в інші сфери економічної діяльності [21, с. 32].

Крім цього, на нашу думку, для позитивного ставлення провідних фахівців підприємств до роботи доцільно створити умови, завдяки яким вони зможуть реалізовувати та відстоювати свої права й відповідати лише за свої обов'язки. Це передбачає розвиток соціально-трудова відносин між спеціалістами та власниками відповідних господарських товариств, насамперед через укладання трудового договору на невизначений термін. Це пов'язано з можливим формуванням у цих працівників почуття впевненості та стабільності в наданому їм робочому місці. За таких умов вони почнуть працювати не лише для задоволення власних потреб і управлінських амбіцій, а й з метою досягнення позитивного результату у фінансово-господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. Тобто забезпечиться якісне виконання ними посадових обов'язків, творчий підхід до вирішення типових і нових завдань тощо.

Вважаємо неперспективним розвиток соціально-трудова відносин із майбутнім керівником підприємства через укладання з ним контракту. На наш погляд, даний підхід є недостатньо ефективним стимулом. Це пов'язано із встановленням в означеному юридичному документі терміну його дії, жорстких умов трудової діяльності та значний перелік причин можливого звільнення працівника. Тому трудова мотивація в керівника, який навіть і уклав відповідний трудовий договір, буде низькою у зв'язку з відсутністю в нього впевненості щодо стабільності робочого місця. Як наслідок, він працюватиме передусім для максимального задоволення власних матеріальних потреб і не завжди законними способами, що негативно позначиться на результатах

фінансово-господарської діяльності та репутації підприємства. Тобто навіть висока заробітна плата та соціально-побутове забезпечення не вплинуть на формування позитивного ставлення цих спеціалістів до роботи.

Створення умов для поступового, але стабільного фінансового й кар'єрного зростання та соціально-культурного розвитку в межах підприємства для працівників завдяки укладанню з ними трудових договорів на невизначений термін забезпечить високий рівень їхньої трудової мотивації. Проте деякі групи працівників потребують закріплення в даному документі додаткових умов з метою якісного виконання ними посадових обов'язків та отримання належного матеріального й морального стимулювання. Важливим фактором є врахування віку працівника. Механізм удосконалення регулювання соціально-трудова відносин з цією категорією спеціалістів повинен формуватися не на загальних, а на специфічних підходах. До них належать, наприклад, створення сприятливих умов для залучення молоді до роботи в сільськогосподарських підприємствах. Це передбачає надання працівникам можливості підвищувати кваліфікацію завдяки фінансуванню державою та роботодавцем навчання або отримання в сільськогосподарських вузах другої вищої освіти тощо.

Такий механізм функціонує на основі моніторингу діяльності окремих молодих фахівців сільськогосподарського підприємства і передбачає їхнє стажування й навчання за відповідною спеціальністю та, як результат, укладання з ними трудового договору на невизначений термін. Проте, для стимулювання цієї категорії працівників до професійного зростання та сумлінної праці у підприємстві їм може призначатися випробувальний термін (не менше ніж на шість місяців із допомогою і консультаціями протягом наступних трьох років).

Крім цього, з метою формування у цих працівників відповідального ставлення до роботи протягом терміну стажування з ними укладається контракт, в якому визначаються не лише їхні права, обов'язки та можливі причини звільнення, а й юридично закріплюються доплати, надбавки, премії за раціональні підходи до вирішення конфліктних ситуацій з колегами по роботі, відсутність доган і скарг на їхню поведінку тощо. Дана категорія спеціалістів

відрізняється від своїх колег не тільки вмінням вирішувати різні не типові ситуації, а й рівнем освіти, знань і навичок. Тому можливо, що багато з них працюють та суміщають основну трудову діяльність з додатковою.

З метою забезпечення комплексного удосконалення всіх аспектів соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманими працівниками, на нашу думку, слід налагодити дружні стосунки з усіма членами колективу. Тобто навіть працівники з обмеженим рівнем компетенції повинні мати регламентовані права і обов'язки, що передбачає укладення з ними трудового договору або угоди на взаємовигідних умовах. Так, з усіма штатними працівниками, які протягом тривалого часу якісно виконують свої посадові обов'язки, необхідно укласти контракт. У ньому доцільно передбачити не лише додаткові матеріальні, соціально-психологічні стимули та можливість роботи за сумісництвом, а й надати їм можливість протягом певного проміжку часу (через три-п'ять років) переглядати діючий та укласти новий досконаліший, оновлений трудовий договір на невизначений термін. У цьому випадку їхнє ставлення до роботи та її результати суттєво покращяться у зв'язку з отриманням перспективи на майбутнє.

Крім цього, доцільно укладати строкові трудові угоди із сумісниками, зайнятими на сезонних роботах. Навіть за таких умов слід надати даній категорії спеціалістів юридично зафіксований відсоток від прибутку підприємства, забезпечувати їх додатковими матеріальними та соціально-побутовими благами (житло, їжа, спецодяг, засоби особистої гігієни та ін.), особливо на шкідливих роботах і роботах підвищеної небезпеки. Тому роботодавець може юридично гарантувати право сумісників на звільнення в будь-який час у зв'язку з різними, але важливими причинами. Такими можуть бути, наприклад, погіршення стану здоров'я працівника або його близьких, яким потрібен догляд, складні умови трудової діяльності, які негативно впливають на ставлення його до виконуваної роботи, невідповідність кваліфікації його посадовим обов'язкам тощо.

Отже, удосконалення регулювання соціально-трудових відносин у сільськогосподарських підприємствах — це система заходів, яка передбачає

розробку оптимального процесу працевлаштування, безпосередньої роботи й звільнення працівника і вигідна для двох суб'єктів правових відносин (роботодавця і найманого працівника). З цією метою в основі даної системи, на наш погляд, мають бути раціонально поєднані демократичні засади й авторитарний стиль управління. Це передбачає диференційований підхід до формування соціально-трудова відносин з окремими спеціалістами завдяки об'єктивній оцінці якості виконаної роботи постійно зайнятих працівників, додаткове матеріальне і моральне стимулювання найбільш компетентних виконавців, толерантне ставлення до молодих фахівців тощо (рис. 3.5).

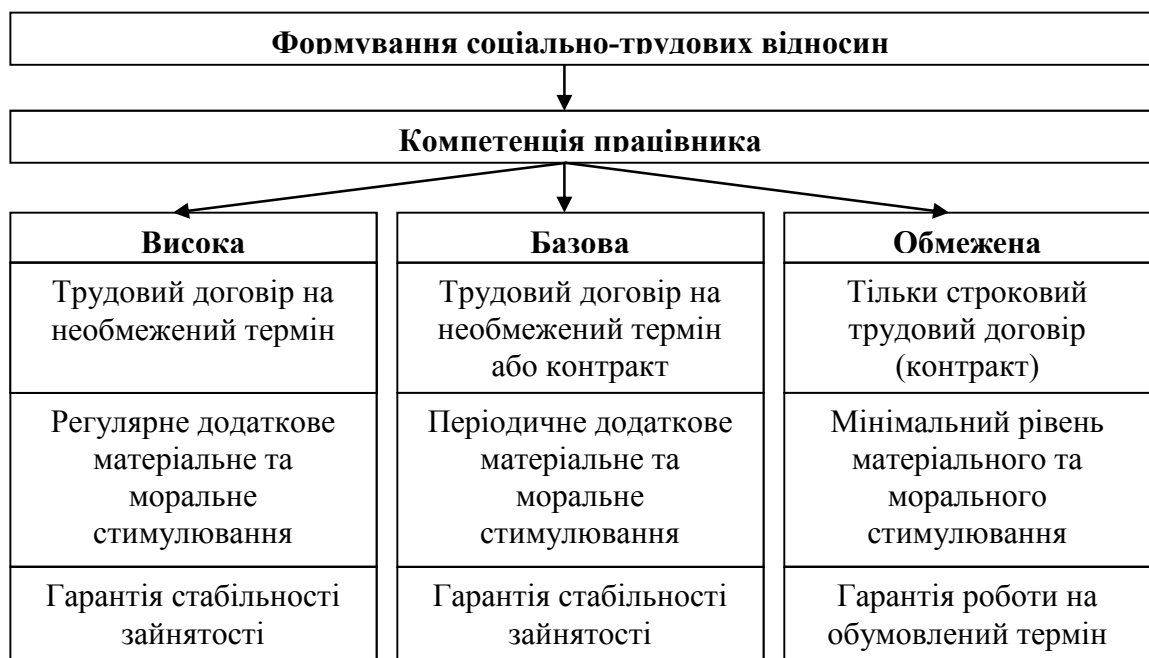


Рис. 3.5. Диференційований підхід до формування соціально-трудова відносин

Із наведеної схеми випливає, що даний підхід базується насамперед на дотриманні існуючого законодавства двома сторонами у процесі соціально-трудова відносин, що виникають між роботодавцем і найманим працівником. Проте вплив на умови праці найманих працівників, на нашу думку, повинен залежати не лише від наданих їм прав, але й від якості виконання ними посадових обов'язків. Так, із найбільш компетентними спеціалістами, які якісно виконують свою роботу, власник підприємства має укласти трудовий договір

на невизначений термін, надавати їм додаткові матеріальні та соціально-психологічні блага, звільняти у разі необхідності за власним бажанням без законодавчо встановленого обов'язкового терміну відпрацювання (два тижні).

Подібні права та обов'язки слід установити працівникам базової компетенції, відносно яких існує ймовірність покращення результатів трудової діяльності в майбутньому, але на окремих авторитарних засадах. Тільки за умови абсолютно низьких показників у роботі окремих спеціалістів по відношенню до них доцільно застосовувати повністю авторитарний стиль управління з метою коригування результатів їхньої трудової діяльності. Даний підхід передбачає переведення працівника на контракт, задоволення лише обов'язкових матеріальних і соціально-психологічних потреб, звільнення за власним бажанням або невиконання ним умов контракту тощо. Проте вважаємо, що не завжди необхідно застосовувати такі радикальні важелі впливу на працівників, а лише у крайніх випадках.

Таким чином, у результаті критичного аналізу основних складових соціально-трудова відносин у сільськогосподарських підприємствах нами встановлено, що найвагомим важелем впливу на їх формування є чинне законодавство України. Тому коригування даних відносин, на нашу думку, слід здійснювати насамперед через розробку раціональних програм на загальнодержавному, галузевому, регіональному та місцевому рівнях (адаптовані до сучасних умов розвитку сільськогосподарського сектора колективні угоди та договори). Також необхідно провести апробацію вищезазначених цільових програм в окремих господарських товариствах (укладання на їх основі трудових угод і договорів) і внести корективи відповідно до побажань учасників соціально-трудова відносин.

Для удосконалення механізму управління пропонуємо здійснювати протекціоністську політику для захисту інтересів всіх категорій працівників (керівники, їхні заступники, кваліфіковані робітники та ін.). Вона виступатиме основою в побудові взаємовигідних соціально-трудова відносин між роботодавцями й найманими працівниками. Для формування позитивного

ставлення до роботи кожного фахівця необхідно забезпечити оптимальне поєднання всіх запропонованих заходів.

3.3. Обґрунтування маркетингової концепції стратегічного управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах

Теоретичні аспекти досліджень процесів управління однозначно вказують на те, що фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з робочою силою та її інтелектуальним рівнем, а також із мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, формування ринкової свідомості з орієнтацією на ефективну трудову діяльність, постійне професійне зростання, набуття фахової багатoproфільності та суміщення функцій, високого рівня загальної і технічної культури. Прагнення працівників відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним вимогам сприятиме зростанню продуктивності праці та власному творчому розвитку, що дасть можливість реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців у конкретних умовах ринкової кон'юнктури. Крім того, усвідомлення вирішальної ролі робочої сили в економічній системі, як товару, зумовило посилення уваги фахівців на дослідження основних факторів конкурентоздатності робочої сили та використання маркетингових стратегій в управлінні персоналом підприємств.

Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та широко запроваджуються нові форми й методи маркетингового управління, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті важливих для організації управлінських рішень, більш повне і якісне використання їх інтелектуального потенціалу, його постійне відтворення [38, с. 358].

Сучасні тенденції використання працівників сільськогосподарського сектору України характеризуються переважанням екстенсивних форм на тлі низької продуктивності та інтенсивності праці, погіршенням якісного складу робочої сили цього сектору економіки, зниженням чисельності

висококваліфікованих робітників основного виробництва, посиленням розбіжності між складністю робіт і професійно-кваліфікаційним рівнем робітничих кадрів, скороченням чисельності спеціалістів вищої кваліфікації внаслідок їх відпливу в більш прибуткові сфери господарювання. Працівники, які залишилися — це люди переважно передпенсійного і пенсійного віку, приплив молоді практично цілком припинився, і кадри протягом останніх років практично не поновлювалися.

Таблиця 3.1

Частка молоді, осіб передпенсійного і пенсійного віку у обліковій кількості штатних працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг

Роки	Облікова кількість найманих працівників у віці 15-34 років		Облікова кількість працівників передпенсійного віку		Облікова кількість найманих працівників пенсійного віку	
	усього, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників	усього, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників	усього, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників
2012	221,5	23,8	105,6	11,3	89,9	9,7
2013	190,1	23,7	93,3	11,6	82,1	10,2
2014	159,3	23,0	87,1	12,6	76,9	11,1
2015	137,4	22,8	78,7	13,0	73,9	12,2
2016	132,8	23,2	74,9	13,1	70,4	12,3
Відхилення 2016 р. від 2012 р., тис. осіб	-88,7	-0,6	-30,7	1,8	-19,5	2,6
2016 р. у % до 2012 р.	60,0	-	70,9	-	78,3	-

Як бачимо з даних табл. 3.1, за період 2012-2016 рр. кількість молоді у обліковій кількості штатних працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг скоротилася на 88,7 тис. осіб, або на 40,0%. Поряд з цим скоротилася і кількість осіб передпенсійного та пенсійного віку відповідно на 30,7 тис. осіб, або на 29,1% та 19,5 тис. осіб, або на 21,7%. Також слід відмітити, що за досліджуваний період частка молоді у обліковій кількості штатних працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг зменшилася на 0,6 п.п., а осіб передпенсійного і пенсійного віку, навпаки, зросла відповідно на 1,8 і 2,6 п.п.

Тотальний відтік трудових ресурсів характерний для всього сільського господарства в цілому. При цьому багатьма працівниками втрачена кваліфікація, що напрацьовувалася роками, особливо в галузі тваринництва. Загублено колишній кваліфікаційний рівень українських робітників. У процесі ринкової трансформації національної економіки відкритий ринок аграрної праці щорічно поповнюється безробітними фахівцями високої кваліфікації і спеціалістами (пропозиція робочої сили цих професійних груп у багато разів перевищує існуючий попит). У той же час сільськогосподарські підприємства потерпають від проблеми тотального дефіциту висококваліфікованих кадрів, фахівців, службовців, зайнятих обробкою інформації тощо. Наші дослідження свідчать, що це потреба у робочій силі дещо іншої спеціалізації та знань, якими вивільнені працівники не володіють.

В таких умовах своєчасним і ефективним щодо регулювання кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці є використання методології маркетингу персоналу, призначення й мета якого — ефективно, з погляду роботодавця та працівника, використання робочої сили, діагностика та упередження майбутнім структурним дисбалансам у сфері зайнятості, виявлення тенденцій формування і розподілу робочої сили між галузями виробництва, зміни галузевої і професійно-кваліфікаційної структури робочої сили у відповідності до динаміки розвитку різних галузей, і відтак — регулювання ринку освітніх послуг у напрямі пристосування до перспективних потреб економіки.

Маркетинг робочої сили — це двосторонній процес, спрямований, з одного боку, на комплексне дослідження стану зовнішнього ринку робочої сили, тенденцій і закономірностей його розвитку, а з іншого — на прийняття обґрунтованих рішень у сфері працевлаштування, сприяння зайнятості й ефективного використання здатності до праці за допомогою обміну у сфері внутрішнього ринку робочої сили [35, с. 360].

Маркетинг персоналу — вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових задач. Маркетинг персоналу означає змістовне

розширення функції виробничого маркетингу до області управління людськими ресурсами.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, що продається на ринку праці. З цього погляду понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути представлені так: він виступає на прямом стратегічного і оперативного планування персоналу; створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього й внутрішнього ринку праці; спрямований для досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку) [17, с.105].

На нашу думку, до принципів характеристик маркетингу персоналу можна віднести наступне:

- він є складовою частиною маркетингової діяльності підприємства і інтегрується у процес його ринкової діяльності;
- йому підпорядковується уся робота із стратегічного управління персоналом підприємства;
- його основним завданням є визначення і покриття потреби у робочій силі;
- він вимагає підготовки спеціалістів відповідного профілю;
- він визначає потребу в персоналі відповідно до необхідних компетенцій.

Отже, маркетинговою концепцією управління персоналом є твердження, відповідно до якого однією з найважливіших умов досягнення мети підприємства виступає чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у процесі професійної роботи і забезпечення задоволення цих вимог, потреб ефективнішими, ніж в конкурентів, способами (рис. 3.6).

Основою системи маркетингової інформації з персоналу є джерела цієї інформації, а саме:

- навчальні програми розвитку й плани випуску фахівців у навчальних закладах;
- навчальні програми додаткового навчання у комерційних навчальних центрах й на курсах перепідготовки при біржах праці;

- аналітичні матеріали, опубліковані державними органами із праці і зайнятості (такі матеріали можуть готуватися за замовленнями організацій);

Складова	Зміст
1. Створення інформаційної бази	Маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом слугує системою обміну даних, що дозволяє фахівцям із маркетингу персоналу аналізувати, планувати й реалізовувати маркетингові заходи.
1.1. Вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць	Аналіз вимог, що висуваються до робочих місць, формує систему вимог, які організація-роботодавець пред'являє персоналу, який претендує на певні вакансії.
1.2. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації	Повний і точний облік усіх чинників визначає рівень добробуту і особливості реалізації маркетингової діяльності у області персоналу.
1.3. Вивчення ринку робочої сили	Вивчення ринку праці призначене для повного використання потенціалу робочої сили. Цей потенціал охоплює як зовнішній ринок праці, і вже наявний колектив, тобто внутрішній ринок праці.
1.4. Аналіз іміджу організації-роботодавця	Аналіз має забезпечити відправні пункти для заходів щодо поліпшення іміджу роботодавця на внутрішньому і зовнішньому ринку робочої сили
2. Обґрунтування і впровадження комунікаційних заходів	Метою цих заходів є встановлення і реалізація шляхів покриття потреби у персоналі, визначення переваг організації, як роботодавця.
2.1. Сегментування ринку праці	Сегментування є процесом поділу попиту персоналу та його пропозиції на деякі елементи (цільові групи), відмінні своєю реакцією на певний мотив зайнятості, на які орієнтується роботодавець у своїх взаєминах з ринком робочої сили.
2.2. Визначення джерел і шляхів покриття потреб у персоналі	Джерела покриття потреби у персоналі можуть бути зовнішніми і внутрішніми стосовно до організації-роботодавця. Шляхи покриття потреби у персоналі виступають способами придбання персоналу у будь-якого джерела покриття кадрової потреби.
2.3. Встановлення внутрішньоорганізаційних зв'язків у маркетингу персоналу	Головне завдання цих зв'язків стає виділення неформальних елементів взаємин в організації, створених у межах формальної структури. Цим самим у співробітників складається позитивний імідж їх роботодавця.

Рис. 3.6. Складові маркетингу персоналу сільськогосподарського підприємства

- інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці); спеціалізовані журнали та спеціальні видання, присвячені питанням працевлаштування, і навіть загальним проблемам управління персоналом;
- рекламні матеріали інших організацій-конкурентів;
- бесіди фахівців із персоналу-маркетингу з потенційними співробітниками організації, з зовнішніми партнерами, з працівниками своєї партії тощо.

Якісні параметри оцінки персоналу (рис. 3.7) визначаються характером праці на тій чи іншій посаді чи на тому чи іншому робочому місці. Натомість, характер праці визначає ті вимоги, що висуваються до робочого місця. Вивчення вимог до робочих місць має відбивати стан на даний час і майбутнє, тобто прогноз можливих вимог з врахуванням майбутніх змін. Предметом аналізу та прогнозування, окрім вимог до робочого місця, є пов'язана з нею кваліфікація робітника, відбита у параметрах вимог до персоналу. На взаємодії аналітичної інформації вимоги до робочого місця і фактичної кваліфікації персоналу базуються заходи щодо його розвитку.

№ п/п	Група параметрів	Зміст
1.	Здібності	Освіта, необхідні знання, практичні навички по професії, досвід роботи, навички співробітництва і взаємодопомоги.
2.	Якості	Особисті якості, необхідні для професійної діяльності; здатність до концентрації пам'яті, уваги, зусиль тощо; здатність до професійних навантажень.
3.	Мотиваційні настанови	Сфера фахових зацікавлень; прагнення до самовираження і самореалізації; здатність до навчання; заінтересованість у роботі на певній посаді, визначеність професійних перспектив.

Рис. 3.7. Параметри оцінки персоналу сільськогосподарського підприємства

До зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають зміст маркетингу персоналу, можна віднести такі (рис. 3.8).

Аналіз усіх перелічених вище чинників визначає рівень добробуту і особливості реалізації маркетингової діяльності у області персоналу. Аналіз допомоги ззовні й внутрішнього середовища організації необхідний для уточнення конкретних напрямів дослідження ринку праці.

Отже, основними функціями маркетингу персоналу є створення інформаційного маркетингового забезпечення прийняття стратегічних рішень і стратегічне планування маркетингової діяльності у сфері персоналу.

Основними етапами маркетингової роботи з добору шляхів покриття потреби у персоналі виступають:

- 1) встановлення джерел покриття потреби;
- 2) визначення шляхів залучення персоналу;

3) аналіз джерел постачання з погляду їхньої відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат, що пов'язані з використанням конкретного джерела та шляхів залучення персоналу;

відбір альтернативних чи комбінованих варіантів джерел постачання та шляхів залучення [10, с. 338].

Чинник	Зміст
Зовнішні	
1. Загальноекономічний і галузевий стан діяльності	Тенденції соціально-економічного розвитку, конкурентна ситуація, взаємодія з профспілками, ситуації у сфері освіти.
2. Розвиток технологій	Визначається характером і змістом праці, його предметною спрямованістю, що у своє чергу, формує зміну вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки й перепідготовки персоналу.
3. Соціальні орієнтири	Вивчення даного чинника дозволяє представити структуру мотиваційного базису потенційних співробітників підприємства, які визначають характер утворюваних громадських та виробничих відносин.
4. Розвиток законодавчої бази	Враховуються положення трудового законодавства, прогнозні зміни, особливості законодавства щодо охорони праці, зайнятості, оплати праці, соціального страхування, пенсійної реформи тощо.
5. Кадрова стратегія підприємств-конкурентів	Вивчення і узагальнення форм і методів роботи з персоналом в підприємствах-конкурентах уможливорює формування власної стратегії поведінки, спрямованої на заміну застарілої кадрової стратегії
Внутрішні	
1. Цілі підприємства	Чітке визначення цілей і завдань, обґрунтованість довгострокової стратегії підприємства уможливорює формування стратегії маркетингу у сфері персоналу.
2. Фінансові ресурси	Аналіз потреби і можливостей підприємства у фінансуванні заходів із управління персоналом визначає вибір альтернативних чи компромісних варіантів у сфері планування потреби у персоналі, її покриття, використання кадрів, їх підготовки.
3. Джерела покриття потреби в персоналі	Враховуються зовнішні і внутрішні джерела покриття потреби в персоналі з врахуванням цілей підприємства і його фінансових можливостей.

Рис. 3.8. Зовнішні і внутрішні чинники середовища підприємства

Одним із виявів комунікаційної функції маркетингу персоналу слугує здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків. У маркетингу персоналу виділяються два головні напрями зв'язків: комунікацію у межах виробничого процесу; соціальної потреби, незалежно від виробничого процесу.

Перерахуємо комплекси заходів щодо підтримки комунікацій у межах виконання виробничих задач:

- формування стилю управління, який би уможливував співпричетність працівників із процесами прийняття рішень;

- повнота і об'єктивність оцінки персоналу;
- щотижневі збори і розмови з працівниками, у процесі яких обговорюються заходи щодо управління підприємством;
- ефективна внутрішня система приймання й розгляду пропозицій і скарг співробітників;
- консультування співробітників з персональних проблем;
- формування груп вільного часу тощо.

Незважаючи на те, що більшість оцінок поведінки українських підприємств на ринку праці виходять із припущення або роблять висновок про те, що у розв'язанні питань зайнятості український менеджмент виявив себе більш консервативним, ніж в інших сферах управлінської діяльності, наше дослідження кадрових стратегій сільськогосподарських підприємств виявило практичне застосування низки методів маркетингу робочої сили. На сьогодні такі стратегії вже набули виразного „маркетингового забарвлення”, що дало нам змогу визначити їх як маркетингові стратегії ринку праці і виокремити характерні та найбільш поширені їх типи.

Маркетингова стратегія ефективного формування власної високопрофесійної робочої сили підприємств, як правило, відповідає виробничим наступальним стратегіям інноваційного зростання, спрямованим на упровадження нових технологій та освоєнням новітніх зразків продукції світового рівня якості. Згідно з цією кадровою стратегією персонал розглядається як ключовий ресурс, від якого залежить розвиток підприємства. Стратегія передбачає адекватне поліпшення кадрового потенціалу підприємства через підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників та включає професійне навчання та перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій, методик роботи, набуття навичок роботи з новітнім устаткуванням та технікою. Це створює умови для оптимізації чисельного і якісного складу працівників і відповідає капіталовкладенням у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію робочої сили, а також забезпечення умов для її найбільш повного використання.

Підприємства, що реалізують таку стратегію навчання і підвищення кваліфікації всього персоналу, вітчизняні сільськогосподарські підприємства не мають. В цілому в Україні до них належать великі корпорації з іноземним капіталом, які з самого початку діяльності активно впроваджують західні стандарти розвитку персоналу та які можуть собі дозволити масове навчання чи підвищення кваліфікації персоналу, використовуючи можливості вищих навчальних закладів.

Найбільш успішні з підприємств, які реалізують стратегію селективної спеціалізації та розвитку персоналу, організовують власні системи спеціального навчання співробітників, формуючи такий тип працівника із перспективних високоосвічених кандидатів, який необхідний в їхніх конкретних умовах. Це — вузькоспеціалізовані підприємства, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів, а також ті, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом, а також ставлять цілі завоювання нових ринків збуту та поліпшення бізнесу в цілому.

Маркетингова стратегія селективної спеціалізації та розвитку персоналу властива підприємствам, які реалізують виробничі стратегії спеціалізації та окремі перспективні напрями бізнесу на основі впровадження найбільш прогресивних технологій. Уявлення вищих керівників про умови та шляхи модернізації і реструктуризації, перепрофілювання виробництва пов'язані з розвитком основного персоналу підприємства. Працівники, що знаходяться на ключових управлінських посадах та інших робочих місцях, у цілому повинні мати максимально високий професійний рівень і компетентність, бути здатними сприйняти нові знання, опанувати нові технології та види техніки. Тому різноманітними формами та напрямками професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу охоплені лише окремі категорії персоналу. Насамперед, це — рідкісні спеціалісти або професіонали специфічної кваліфікації, знайти яких дуже важко або неможливо, менеджмент вищої ланки, а також працівники, від яких залежить ефективність діяльності підприємств.

Маркетингова стратегія оптимізації витрат на забезпечення конкурентоздатності персоналу часто супроводжує виробничі стратегії, спрямовані на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, виступають наслідком ситуативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури або ж передбачає доповнення або розширення існуючого асортименту товарів чи відновлення їх конкурентоспроможності. Підприємці орієнтуються на робочу силу, що найбільшою мірою відповідає підвищеному рівню виробництва в технічному, експлуатаційному та якісному відношеннях; кадрова стратегія при цьому не носить цілісного характеру.

Оскільки саме технологія роботи підприємства слугує конкурентною перевагою, підбір і найм буде пов'язаний з пошуком кандидатів, що мають досить високу професійну мобільність, здатність до навчання і розвитку. Ситуація на ринку праці досить сприятлива для реалізації цієї стратегії: можна знайти будь-якого потрібного спеціаліста, запропонувавши конкурентоспроможну заробітну плату. Ця стратегія повинна полягати у використанні інструментів кадрової політики та у застосуванні засобів маркетингу для впливу на персонал.

Сфокусована стратегія низьких витрат на розвиток персоналу, як правило, супроводжує маркетингові стратегії зниження витрат виробництва або лідерства за рахунок економії на витратах. Вона передбачає знижені (порівняно з конкурентами) витрати на розвиток персоналу та ретельний контроль за ними, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду. Відповідно до неї роботодавці орієнтуються на вже підготовлену професійно робочу силу та таку, що широко доступна і погоджується працювати за низьку заробітну плату. Майже єдиною формою забезпечення кваліфікації персоналу на підприємстві виступає практика роботи і навчання на робочому місці.

Таку стратегію, як правило, можуть дозволити собі підприємства, на яких переважають масові професії, а також ті підприємства, які діють на застійних ринках, функціонуючи в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції. На перекваліфікацію персоналу у підприємств не має коштів, а неясність перспектив розвитку та нерозробленість стратегії розвитку

підприємства унеможлиблює визначення перспективних потреб в робочій силі за професіями та кваліфікаціями.

За нашими дослідженнями, ця стратегія розвитку персоналу домінує на сьогодні на українському ринку праці у зв'язку, по-перше, з низькою купівельною спроможністю основної частини реальних і потенційних роботодавців; по-друге, зі значними витратами на сприяння зайнятості населення (професійну орієнтацію, підготовку, переорієнтацію і перенавчання, розподіл тощо) та необхідністю швидкого скорочення їх з метою досягнення прискорення обороту вкладених в бізнес коштів та кон'юнктурного підвищення ефективності більшої ринкової частки.

Основні напрями у сфері підвищення конкурентоздатності працівників сільськогосподарських підприємств через забезпечення їх належної професійно-освітньої підготовки, на нашу думку, мають передбачати:

- формування ефективного ринку освітніх послуг, у першу чергу за рахунок оптимізації структури професійної освіти, забезпечення необхідної якості освітніх програм і педагогічних технологій;
- перепрофілювання навчальних закладів початкової та середньої професійної освіти на актуальні кадрові потреби економіки;
- трансформацію існуючої мережі професійно-технічних училищ та створення ступеневої професійно-технічної освіти, що задовольнить реальні потреби економіки у кваліфікованих робітничих кадрах;
- впровадження обґрунтованої методики визначення регіональних потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів вищої, післядипломної і професійно-технічної освіти та розробки переліків необхідних професій управлінсько-виробничого спрямування відповідно до потреб перспективних напрямів виробництва;
- удосконалення механізму формування державного замовлення в системі вищої та професійно-технічної освіти;
- розробку державних навчальних стандартів якості професійної освіти, що відповідає вимогам розвитку економіки;
- сприяння упереджувальному навчанню працівників, які знаходяться під

ризиком вивільнення та створення сприятливих умов для професійного навчання тих працівників, які хочуть одержати нову спеціальність або освоїти новий вид діяльності в секторах економіки, де зростає попит на робочу силу;

- формування на підприємствах постійно діючої системи оцінки персоналу та оперативної перепідготовки кадрів, розробку системи мотивації підвищення працівниками свого професійно-кваліфікаційного рівня;

- здійснення програм безупинного навчання протягом усього періоду трудової діяльності людини на підприємстві і забезпечення доступу до них кожного працівника підприємства;

- стимулювання внутрішньовиробничої системи навчання через виділення підприємствам субсидій цільового призначення (на створення нових робочих місць, підготовку і перепідготовку кадрів) за умови забезпечення відповідних стандартів якості;

- диференційовану податкову політику (знижка з податку на прибуток при організації відповідних курсів по перепідготовці працівників, звільнення від податку коштів, спрямованих на навчання працівників, скорочення розмірів або навіть звільнення від внесків на соціальне страхування тощо);

- зниження рівня оподаткування коштів від надання додаткових платних послуг закладами вищої та професійно-технічної освіти, доходів від реалізації продукції навчальних дослідних господарств, якщо вони спрямовані на реалізацію програм професійної підготовки.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективна система управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вимагає обґрунтування маркетингової концепції стратегічного управління персоналом з врахуванням впливу галузевих, територіальних, демографічних, виробничих і соціальних факторів (рис. 3.9), яка нами розглядається як сукупність ідей, положень і відповідних їм методологічних засад відносно створення нової управлінської парадигми шляхом гармонізації функціонування тріади „держава — органи місцевого самоврядування — підприємство”.

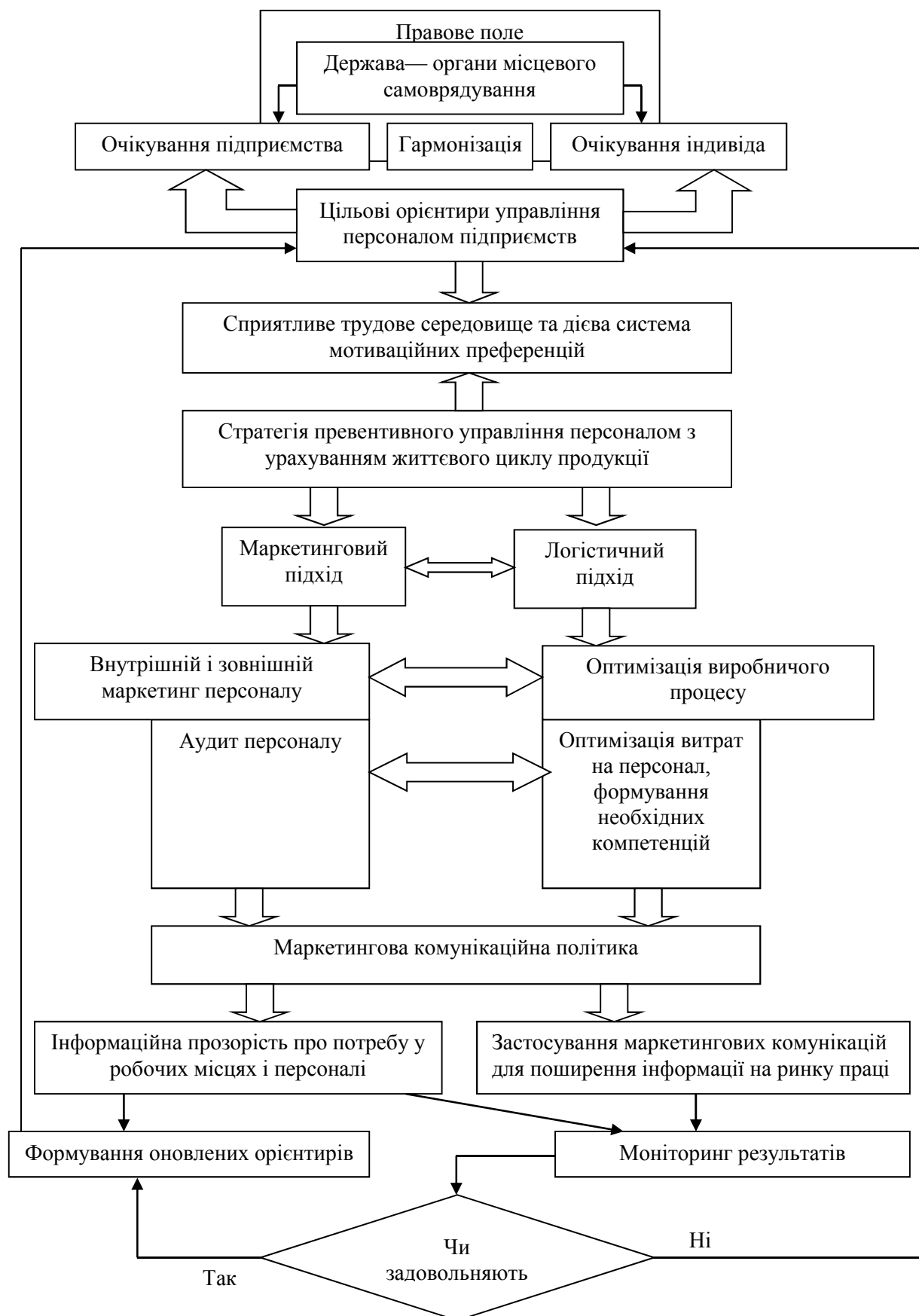


Рис. 3.9. Маркетингова концепція управління персоналом суб'єктів господарювання в сільськогосподарському підприємстві

. Такий підхід необхідно реалізовувати для формування засад підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці, збалансування кількісно-якісної структури попиту і пропозиції робочої сили, підвищення мотивації та ефективності використання персоналу через створення системи мотиваційних преференцій. В межах сформульованої концепції для суб'єктів господарювання запропоновано реалізувати такі стратегічні пріоритети: сприятливе трудове середовище та дієва система мотиваційних преференцій; превентивне управління персоналом у процесі формування необхідних компетенцій персоналу.

Вважаємо, що формування запропонованої концепції передбачає використання логістичного підходу, реалізація якого включає проведення маркетингових досліджень, визначення потреби в персоналі і планових обсягів продукції, фактичної суми винагород і компенсацій та певного рівня задоволення ними, а також управління розвитком та рухом персоналу.

Без сумніву, орієнтація сільськогосподарських підприємств на мінімізацію витрат залишається актуальною, але за умови оптимального поєднання витрат праці, основного та оборотного капіталу, задіяного у межах ринкової стратегії та прибутку, що приноситься ним. Звідси впливає формулювання маркетингового планування як управлінського процесу та підтримування відповідності між маркетинговими цілями підприємства та його потенційними маркетинговими можливостями і ресурсами. Основна мета маркетингового планування— побудувати діяльність підприємства таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток підприємства [34, с. 255].

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що для реалізації перспективних напрямів розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств необхідно реалізувати запропонований нами організаційно-економічний механізм його формування та використання, основними завданнями якого є: забезпечення ефективного

використання персоналу; розширене відтворення робочої сили; формування нормативно-правової бази управління персоналом; раціональне використання всіх складових робочої сили відповідно до цілей соціально-економічного розвитку підприємства; формування системи стимулів ефективного використання персоналу; чіткий розподіл обов'язків між суб'єктами управління персоналом.

Обґрунтовано засади стратегічного управління персоналом із застосуванням моделі, яка враховує комплексний підхід до компетенцій як сукупності процесів, інструмента реалізації стратегії і формування організаційної культури та засобу координації роботи з персоналом, тобто відображає процесний аспект, вертикальне і горизонтальне узгодження із стратегією розвитку підприємства та персоналу.

Обґрунтовано, що маркетингову концепцію стратегічного управління персоналом необхідно розглядати як сукупність ідей, положень і відповідних їм методологічних засад відносно створення нової управлінської парадигми шляхом гармонізації функціонування тріади „державна — органи місцевого самоврядування — підприємство”. Такий підхід необхідно реалізовувати для формування засад підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку аграрної праці, збалансування кількісно-якісної структури попиту і пропозиції робочої сили, підвищення мотивації і ефективності використання персоналу через створення системи мотиваційних преференцій. В межах сформульованої концепції для суб'єктів господарювання пропонуємо реалізувати такі стратегічні пріоритети: сприятливе трудове середовище та дієва система мотиваційних преференцій; превентивне управління персоналом з урахуванням життєвого циклу товару при формуванні необхідних компетенцій персоналу.

Вважаємо, що існуюча тенденція поступового скорочення чисельності робочої сили, зайнятої в сільськогосподарських підприємствах, надалі теж буде спостерігатися, однак це не впливатиме негативно на рівень забезпечення нею сільського господарства, оскільки в умовах інтенсифікації виробництва, високої продуктивності праці норми затрат праці на виробництво продукції сільського господарства будуть меншими. Як наслідок зменшиться потреба сільського

господарства в робочій силі. Отже, скорочення чисельності робочої сили, зайнятої в сільськогосподарських підприємствах, відбуватиметься пропорційно до зниження її потреби, залишаючи рівень забезпечення робочою силою сільського господарства стабільним.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичних узагальнень, пропозицій та рекомендацій щодо формування і функціонування системи стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємствами зроблено такі висновки.

1. Управління підприємством — це таке управління, яке, спираючись на персонал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді. Узагальнено, що стратегія як динамічна модель цілеспрямованої діяльності людей враховує вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, визначає перспективні напрями і траєкторію руху підприємства у часі та просторі, а також як особлива функція управління організує форми, технології, методи, способи та заходи діяльності людей.

2. Персонал сільськогосподарського підприємства є сукупністю найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання в сільськогосподарських підприємствах. Під управлінням персоналом сільськогосподарських підприємств слід розуміти цілеспрямований, адекватний вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації, а також координації їх діяльності в процесі реалізації стратегії і стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств.

3. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства — це підсистема головної стратегії підприємства, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій щодо реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення його стратегічної конкурентної переваги. Визначено за доцільне диференціювати критерії оцінки управління персоналом на суб'єктивні й об'єктивні, а показники — на прямі та непрямі (опосередковані).

4. Аналіз діяльності роботи відділів кадрів обстежених сільськогосподарських підприємств дозволив виявити низький рівень якості виконання окремих функцій, недостатньо високий рівень кваліфікації окремих працівників відділів, незадовільну систему обліку, зберігання та використання інформації щодо стану кадрового потенціалу на підприємстві. Чисельність і кваліфікаційний склад відділу кадрів знаходиться у прямій залежності від специфіки діяльності та кількості персоналу на підприємстві. Дослідження свідчать, що на сільськогосподарських підприємствах робота з підбору, розташування і соціальної адаптації кадрів проводиться без участі кадрових служб, які зайняті переважно обліком кадрів, оформленням та звільненням працівників, звітністю, поточною роботою.

5. Запропонована концептуальна модель планування персоналу передбачає поряд із загальноприйнятими підходами, обґрунтування складових системи планування персоналу та оцінку якості стратегії за показниками ефективності, напруженості й надійності. Ефективність характеризує запланований ступінь окупності витрат на персонал, рівень використання персоналу, раціональність його організації на основі інтенсифікації, впровадження досягнень науки і техніки. Напруженість стратегії планування вказує насамперед на передбачений в ній ступінь використання фонду робочого часу персоналу підприємства. Надійність визначається ймовірністю виконання наявних у ній планових заходів формування і раціонального розміщення персоналу за обсягами і строками виробництва продукції, її якістю, економічними та іншими показниками.

6. Для удосконалення мотиваційного механізму зайнятості сільського населення в сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснити такі заходи: впровадити на кожному підприємстві і виробничому підрозділі дійові форми і системи оплати праці за кінцевими результатами роботи; встановити надбавки, премії та винагороди за додатково вироблену продукцію, за підвищення її товарних характеристик; індивідуалізувати оплату праці зважаючи на такі якості працівника, як ініціативність, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї

тощо; надавати за рахунок підприємств суттєвої соціальної допомоги та певних соціальних гарантій; побудувати виробничі відносини в колективі так, щоб психологічний клімат сприяв розкриттю творчої активності і працездатності кожного працюючого; проводити навчання і підготовку спеціалістів з управління персоналом; впроваджувати новітні інформаційні системи управління.

7. Ефективна система управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вимагає обґрунтування маркетингової концепції управління персоналом з урахуванням впливу галузевих, територіальних, демографічних, виробничих і соціальних факторів. Маркетингова концепція управління персоналом підприємств розглядається як сукупність ідей, положень і відповідних їм методологічних засад щодо створення нової управлінської парадигми шляхом гармонізації функціонування тріади „держава — органи місцевого самоврядування — підприємство”. Такий підхід необхідно реалізовувати для формування засад підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку аграрної праці, збалансування кількісно-якісної структури попиту і пропозиції робочої сили, підвищення мотивації і ефективності використання персоналу шляхом створення системи мотиваційних преференцій.

8. Прогнозування зайнятості робочої сили у сільськогосподарських підприємствах на районному рівні в межах можливої достовірності відображає тенденції поступового скорочення чисельності робочої сили і зниження рівня забезпечення нею сільського господарства в умовах трансформаційних змін у аграрному секторі і зниження рівня життя сільського населення. Поряд із цим, якщо кризові процеси в економіці України і в галузі сільського господарства будуть зупинені, скорочення чисельності робочої сили, а також зниження рівня забезпеченості нею сільського господарства відбуватиметься значно повільнішими темпами, ніж за прогнозом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна праця та соціальний розвиток села / [Бугуцький О.А., Купалова Г.І., Орлатий М.К. та ін.]. — К. — 2016. — 302 с.
2. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень, ризик / Андрійчук В., Багер Л. — К.: КНЕУ, 2014 — 316с.
3. Бабенко А.А. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах реформування і регулювання аграрного сектору економіки: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 „Економіка сільського господарства і АПК”. / А. А. Бабенко. – Луганськ, 2015. — 20 с.
4. Бабенко А. Г. Основні напрями вдосконалення функціонування ринку робочої сили / А. Г.Бабенко, Т. В.Голубєва, І. Г.Осиповий // Економіка АПК. — 2015. — №5. — С.68-72.
5. Балановська Т. І. Вплив управлінського персоналу на ефективність сільськогосподарського виробництва / Т. І.Балановська // Економіка АПК. — 2009. — №3. — С. 64-67.
6. Бараник З. П. Статистика праці: [навч. посіб.] / Бараник З. П. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
7. Белогуров В. П. Основы управления: [учеб. пособ.] / Белогуров В. П. — Х.: Консум, 2003. — 240 с.
8. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Белошапка В. А., Загорий Г. В. — К.: Абсолют-В, 1998. — 256 с.
9. Богиня Д. Соціально-економічні аспекти ринку праці в регіонах з підвищеним рівнем безробіття / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. — 2012. — №1. — С. 16-21.
10. Богиня Д. Структурні зрушення в зайнятості населення як наслідок ринкової трансформації економіки / Д. Богиня, О. Матієшина // Україна: аспекти праці. — 2015. — №5. — С. 3-13.
11. Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституційний аспект / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. — 2015. — №1. — С. 3-8.

12. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. — 2017. — №5, Т.1. — С. 7-13.
13. Бородіна О. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / Бородіна О.— К.: ІАЕ УААН, 2013. — 277с.
14. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу аграрних підприємств / В. А. Бортник // Економіка АПК.— 2014. — №2. — С.129-135.
15. Василенька Н. І. Дивесифікація виробничої діяльності сільського населення Львівської області / Н. І. Василенька // Економіка АПК.— 2010. — №3. — С.84-90.
16. Вітвіцький В. Сільське населення та використання трудового потенціалу села / В. Вітвіцький, З. Метельська // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 3. — С. 24-31.
17. Вітвіцький В. Стан, проблеми та можливі шляхи підвищення оплати праці в сільському господарстві / В. Вітвіцький, З. Метельська // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 7. — С. 13-20.
18. Галузева угода між Міністерством аграрної політики України, галузевими об'єднаннями підприємств та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2009-2010 роки. — К.: НДІ „Укראгропромпродуктивність”, 2009. — 56 с.
19. Гнібіденко І. Ф. Регіональний ринок праці в аграрному секторі економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.09.01 „Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / І. Ф. Гнібіденко. — Кіровоград, 2004.— 20с.
20. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування: [навч. посіб.] / Грабовецький Б. Є. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 188с.
21. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. — К.: Т-во „Знання”, 2011. — 254 с;

22. Гудзинський С. Сільська зайнятість: стан, перспективи і напрямки регулювання / С. Гудзинський // Україна: аспекти праці. — 2015. — №5. — С.11-18.
23. Гудзинський С. Державна політика зайнятості на селі в загальноекономічному контексті / С. Гудзинський // Україна: аспекти праці. — 2007. — №8. — С. 6-10.
24. Гудзинський С. О. Ринок праці на селі: закономірності формування / С. О. Гудзинський // Економіка АПК. — 2015. — №6. — С. 70-76.
25. Дієсперов В. С. Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах / Дієсперов В. С. — К.: ІАЕ УААН, 2009. — 67с.
26. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Дмитренко Г. А. — К.: МАУП, 1998. — 188с.
27. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Дмитренко Г. А. — К.: МАУП, 2012. — 200 с.
28. Довідник з управління сільськогосподарським виробництвом в умовах АПК / [Л. Д. Залевський, Й. С. Завадський, М. О. Кононов] за ред. Л. Д. Залевського. — К.: Урожай, 1987. — 240 с.
29. Економічна енциклопедія: у 3 томах. / голов. Редкол.: Мочерний С. В. (голова) [та ін.]. Т. 2. — К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. — 848 с.
30. Економічна енциклопедія: у 3 томах. / голов. Редкол.: Мочерний С. В. (голова) [та ін.]. Т. 3. — К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. — 952с.
31. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. — К.: Знання, 2007. — 287 с.
32. Єсінова А. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посібник] / Єсінова А. І. — К.: Кондор, 2006. — 432с.
33. Жибак М. М. Використання трудового потенціалу села в областях західного регіону / М. М. Жибак // Економіка АПК. — 2009. — №7. — С. 147-152.
34. Жибак М. М. Організаційно-економічні проблеми зайнятості сільського населення / М. М. Жибак // Економіка АПК. — 2008. — №11. — С.124-128.
35. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами / Завадський Й. С. — К.: Урожай, 1985. — 148 с.

- 36.Завіновська Г. Т. Економіка праці: [навч. посіб.] / Завіновська Г. Т. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
- 37.Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективності): учебн. пособ / Калина А. В. — [3-е изд, перераб. и доп.]. — К.: МАУП, 2001.—312с.
- 38.Каращук Л. М. Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств / Л. М.Каращук, Н. В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. — Миколаїв, 2013. — Вип. 4(24). — С. 45-51.
- 39.Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управленнии персоналом на примере ОАО „Красцветмет”, г. Красноярск / В. Кардашов // Человек и труд. — 2012. — №10. — С. 80-83.
- 40.Капіталізація економіки України / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, д-ра екон. наук А. А. Гриценка. — К. : Ін-т екон. та прогнозув., 2007. —196 с.
- 41.Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Кейнс Дж. М. — М. : „Прогрес”, 1978. — 399 с.
- 42.Кендюхов О. В. Кадрове забезпечення механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Економіка промисловості. — 2004. — № 1 (23). — С. 73-78.
- 43.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Кіндрацька Г. І. — К. : Знання, 2006. — 320с.
44. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.71 р. №322—VIII із змін, станом на 07.02.2007 р. // Відомості Верховної Ради. — 2007. — № 15. — 194 с.
- 45.Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2012. — №1. — С. 16-21.
- 46.Колот А. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудоових відносин / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2002. — №5. — С. 23-28.
- 47.Концепція розвитку сільських територій до 2030 року. Проект / [П.Т. Саблук, М. Й. Малік, О. Г. Булавка, В. М. Скупий, В. А. Пулім, О. Г. Шпикуляк та ін.]. — К. : ННЦ „ІАЕ”, 2007. — 46 с.

- 48.Костишина Т. Еволюція форм заробітної плати в Україні / Т. Костишина // Україна: аспекти праці. — 1997. — №8. — С.22-26.
- 49.Коржунова Н. В. Гармонізація розвитку та функціонування рекреаційної та аграрної сфери Причорномор'я / Н. В. Коржунова // Економіка АПК. — 2002. — № 4 (90). — С. 45-46.
- 50.Краснов Ю. Економічний механізм регулювання зайнятості сільського населення / Ю. Краснов // Україна: аспекти праці. — 1997. — №3-4. — С. 12-16.
- 51.Лібанова Е. Про деякі проблеми розвитку ринку праці в Україні / Е. Лібанова // Праця і зарплата. — 2012. — №3. — С. 12—13.
- 52.Лібанова Е. Проблеми формування і розвитку неформального сектору ринку праці в Україні / Е. Лібанова // Україна: аспекти праці. — 2008. — №3. — С.3-8.
- 53.Лібанова Є. М. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків / Лібанова Є. М. — К. : ІДСД НАНУ, 2010. — 224с.
- 54.Макконел К. Р. Экономика: Принципы, проблемы и политика / Макконел К. Р., Брюс С. Л.: в 2 т. — М. : „Республика”, 1992.—Т.1. — 399с.
- 55.Малік М. Й. Ціна робочої сили і її вплив на розвиток підприємницької діяльності / М. Й. Малік, В. М. Скупий // Підприємництво в аграрній сфері економіки / За ред. П. Т. Саблука, М. Й. Маліка. — К. : ІАЕ УААН, 2008. — С. 421-440.
- 56.Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 2004. — 799с.
- 57.Методика розрахунку валового внутрішнього продукту виробничим методом і за доходами: Наказ Держкомстату України від 08.11.2004 р. №9 610 (електронне видання)[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 58.Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємствами / Б. М. Мізюк // Фінанси України. — 2012. — №12. — С. 31-36.
- 59.Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць „Економіка праці та соціальної сфери”/ [за ред. Д. П. Богині]. — К., 2002. — 188с.

60. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / [О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, В. С. Дієсперов та ін.]; за ред. П. Т. Саблука, О. А. Бугуцького. — К. : Урожай, 1993. — 416 с.
- 61.
62. Олійник Г. І. Ціна робочої сили як чинник нарощування аграрного ресурсного потенціалу / Г. І. Олійник // Економіка АПК.— 2008. — №3. — С. 76-78.
63. Олійник Т. Удосконалення вартісних показників продуктивності сільськогосподарської праці / Т. Олійник // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 1. — С. 40-44.
64. Олійник Т. І. Продуктивність праці та структурні зміни в сільському господарстві / Т. І. Олійник, І. О. Олійник // Економіка АПК. — 2006. — № 4. — С. 122-127.
65. Олійник Т. І. До проблеми індексного аналізу динаміки продуктивності праці в сільському господарстві / Т. І. Олійник // Статистика України. — 2006. — № 1. — С. 115-119.
66. Останіна Н. В. Стратегічне управління на рівні системних економічних моделей / Н. В. Останіна // Науковий вісник Національного аграрного університету. — К. НАУ. — 1999. — №19. — С.285-290.
67. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. Навч. посіб. / Осовська Г. В., Фіщук А. Л., Жалинська І. В. — Кондор, 2003. — 196с.
68. Павловська О. Фінансові методи та важелі управління зайнятістю населення на ринку праці / О. Павловська // Україна: аспекти праці. — 2015. — №5. — С. 5-9.
69. Петренко Н. О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах / Н. О. Петренко // Економіка АПК. — 2016. — №10. — С.107-109.
70. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 8. — С. 23-28.
71. Плужнікова В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. О. Плужнікова, О. О. Кіях // Економіка АПК.— 2014. — №4. — С.137-140.

- 72.Побережна Г. Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств / Г. Р. Побережна //Економіка АПК. — 2002. — №7. — С. 52-57.
- 73.Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108 // Відом. Верхов. Ради. — № 17. — С. 121.
- 74.Рябоконт В. П. Тенденції формування трудового потенціалу агропромислового комплексу в контексті процесу державотворення / Рябоконт В. П. — К. : Стилос, 2012.— 90 с.
- 75.Рябоконт В. П. Професійно-кваліфікаційна структура робочої сили на селі / В. П. Рябоконт // Економіка АПК. — 2014. — №1. — С. 6-10.
- 76.Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 648 с.
- 77.Смолін І. В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування / І. В.Смолін // Статистика України. – 2013. — №4. — С. 52-55.
- 78.Тейлор Ш. Социальная психология / Тейлор Ш., Пило Л., Сирс Д. — [10-е изд.]. — СПб. : Питер. 2004. — 768 с.
- 79.Управління персоналом: [навч. посіб.] / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.—504с.
- 80.Фірсова С. Маркетинг в управлінні трудовими ресурсами / С.Фірсова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції „Актуальні проблеми сучасних наук: теорія та практика — 2006”. — Дніпропетровськ. – 2006. — С. 54-59.
- 81.Хамініч С. Ю. Конкурентоспроможність як економічна категорія: реалії сьогодення / С. Ю. Хімініч // Академічний огляд: економіка та підприємництво. — 2006. — №1. — С. 13-16.
- 82.Ходаківський Є. І. Психологія управління з основами соціоінтеграції (у парадигмі праксеології та синергетики): монографія / Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П., Ходаківський Є.І. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – 700 с.
- 83.Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрямки розвитку / ЧервінськаЛ.П.— К.: Правда Ярославичів, 2015. — 203 с.

- 84.Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом / Щёкин Г. В. — [2-е изд.]. — К.: МАУП. — 2013. — 280с.
- 85.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Шершньова З. Є., Оборська С. В. — К.: КНЕУ, 2009. — 384 с.
- 86.Шкільов О.В. Підприємницька діяльність сільськогосподарських підприємств на пореформеному етапі ринкових відносин / О.В. Шкільов // Агросвіт, 2010. — №14. — С. 2-6.
- 87.Шолудченко С. В. Соціально-економічне прогнозування в АПК / Якуба К. І. Безробіття селян: економічний і соціальний аспект / К. І. Якуба // Економіка АПК. — 2012. — № 6. — С.107-112.