

## КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПК І НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

*ХОМУТОВСЬКА Я.М., К.Е.Н.,  
ДФ «КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ТЕХНОЛОГІЙ»*

*В статті класифіковано проблеми управління персоналом в підприємствах АПК і розроблено методичні рекомендації за можливими напрямками їх вирішення, що дозволить удосконалити існуючу систему управління персоналом й підвищить ефективність управління.*

*Problems of the personnel management in the enterprises of agrarian and industrial complex are classified in the article and methodical recommendations on possible directions of their decision are developed that will allow to improve the existing personnel control system and will raise management efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зміни, що відбуваються в національній економіці та функціонуванні аграрних підприємств в умовах членства України у СОТ, створюють потребу в пошуку нових підходів до управління персоналом.

Система управління персоналом є важливою складовою загальнонаціональної системи управління й потребує додаткового систематичного вивчення. Складність проблеми полягає в тому, що системне управління персоналом є багатограним поняттям. Вирішивши проблеми управління персоналом в АПК та побудувавши вже на нових засадах більш досконалу систему управління персоналом, можна досягти значних успіхів як в управлінні персоналом, так і в управлінні підприємством в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні аспекти управління персоналом у своїх роботах розглядають вітчизняні учені, зокрема: Д. Богиня, О. Віханський, В. Воронкова, В. Ткаченко, В. Цлаф та ін. Проблеми управління персоналом перебувають і в полі зору зарубіжних учених: М. Армстронга, Г. Емерсона, К. Кемерона, П. Кемпбела, М. Мескона та ін.

Незважаючи на чисельність робіт, в них недостатньо уваги надано методичним питанням удосконалення системи управління персоналом, що і зумовило вибір теми статті, її актуальність та практичну значущість.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження полягає в

систематизації проблем управління персоналом в діючих підприємствах АПК та в розробці методичних рекомендацій за можливими напрямками їх вирішення.

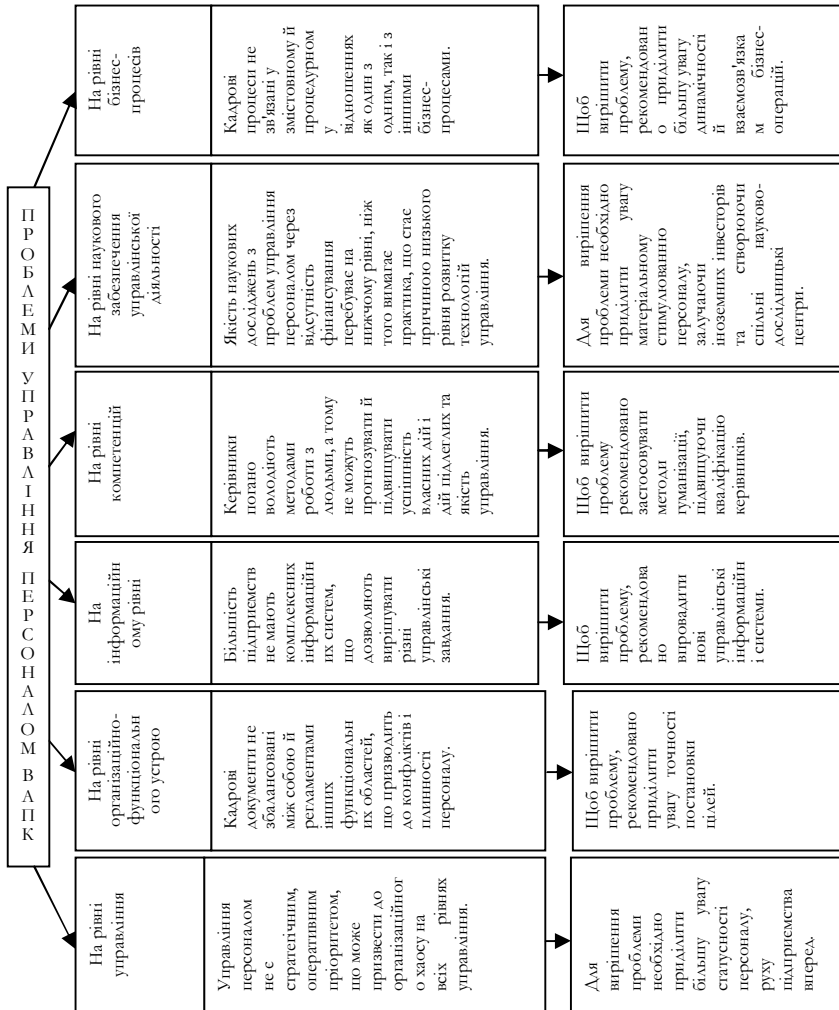
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аграрний сектор об'єднує різні види економічної діяльності щодо виробництва сільськогосподарської продукції, продуктів харчування, їх доставки до кінцевого споживача і є важливою ланкою національної економіки. В ньому виробництво сільськогосподарської продукції посідає центральне місце. Відновлення економіки України вимагає розвитку аграрного виробництва на інтенсивній основі, що дозволить реалізувати конкурентні переваги країни на світових ринках продовольства й забезпечить українців якісною й недорогою продукцією. Процес удосконалення системи управління персоналом підприємств неможливий без аналізу проблем управління.

На рис. 1 класифіковано проблеми управління персоналом в АПК і коротко охарактеризовано напрями їх розв'язання. Розглянемо основні проблеми управління персоналом з різних позицій управління.

*Управління персоналом на різних рівнях управління.* Так, якщо управління персоналом не є стратегічним, тактичним, оперативним пріоритетом, то може виникнути організаційний хаос на всіх рівнях управління [2,5]. Увага персоналу в цьому випадку приділяється по остаточному принципу, поступаючись місцем питанням фінансів, маркетингу, виробництва. Щоб вирішити проблему, рекомендовано приділити більшу увагу статусності персоналу, руху підприємства вперед.

*Управління персоналом як бізнес-процес.* Якщо кадрові процеси реалізуються не як стандартний набір дій, пов'язаних з життєвим циклом персоналу, виникає розбалансованість у сфері управління підприємством в цілому[1,4]. Для вирішення проблеми рекомендовано приділити більшу увагу динамічності й взаємозв'язкам бізнес-операцій.

*Управління персоналом як наукове забезпечення управлінської діяльності.* Відсутність достатнього фінансування призводить до підміни серйозних наукових досліджень більш примітивними статистичними розрахунками, що стає причиною низького рівня розвитку технологій управління. Щоб вирішити проблему рекомендовано приділити увагу матеріальному стимулюванню персоналу, підвищуючи фінансування підприємств шляхом залучення вітчизняних і іноземних інвесторів та створюючи спільні науково-дослідницькі центри.



**Рис. 1. Узагальнююча класифікація проблем управління персоналом в АПК і напрями їх вирішення**

*Управління персоналом на інформаційному рівні.* Більшість підприємств обмежилися впровадженням облікових кадрових програмних продуктів і не мають комплексних інформаційних систем, що дозволяють вирішувати різні управлінські завдання (аналіз,

прогноз, оптимізацію). Для вирішення проблеми рекомендовано впровадити управлінські інформаційні системи, що засновані на принципово нових технологіях (методи економіко-математичного моделювання, експертної оцінки та ін.).

*Управління персоналом з точки зору компетенцій.*  
Більшість керівників недостатньо добре розбираються в закономірностях поведінки співробітників, у перспективах розвитку персоналу, погано володіють методами роботи з персоналом, а тому не можуть прогнозувати й підвищувати успішність власних дій і дій підлеглих, а отже якість управління. Щоб вирішити проблему, рекомендовано застосовувати методи гуманізації й безпосередньої роботи з персоналом, підвищувати кваліфікацію керівників.

*Управління персоналом як організаційно-функціональний устрій.*  
Кадрові документи слабко збалансовані між собою й регламентами інших функціональних областей (тобто існує лише набір документів замість системи), немає чіткого розмежування відповідальності між менеджерами різних відділів, що призводить до конфліктів і плинності персоналу. Щоб вирішити проблему, рекомендовано приділити увагу точності й однозначності постановки цілей.

Визначимо проблематику управління персоналом на рівні підприємств (тобто розглянемо проблеми управління на конкретних фактах). В умовах ринкової економіки для здійснення ефективної діяльності керівництво підприємства визначає робочі цілі (оперативні та стратегічні), досягнення яких можливе лише внаслідок дій персоналу, що виконуються в певній послідовності[2,3] (управління персоналом розглядається на різних рівнях управління і у взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами). У цьому випадку конкурентною перевагою становиться професійний розвиток персоналу, ефективність використання здобутих у процесі навчання вмінь і навичок та ін. Стосовно освітнього рівня персоналу аграрних підприємств, відзначимо низьку частку персоналу із вищою освітою (табл. 1).

Таблиця 1

**Узагальнені дані про освітній рівень персоналу аграрних підприємств у 2008–2011рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки				2011 порівняно з 2008, %
		2008	2009	2010	2011	
Облікова кількість штатного персоналу	осіб	18327	18559	14048	14715	80,3
з них мають вищу освіту	осіб	5626	5791	4705	4369	77,6
	%	30,7	31,2	33,5	29,6	- 1,1
у тому числі неповну й базову вищу	осіб	3399	3439	2773	2347	69,1
	%	18,5	18,5	19,7	15,9	- 2,6
повну вищу	осіб	2227	2352	1932	2022	90,8
	%	12,2	12,7	13,8	13,7	1,5

1. Питома вага осіб із вищою освітою у 2011 р. складала лише 29,6 % від облікової кількості персоналу, спостерігалось її зниження на 1,1 відсоткового пункту, що є негативною тенденцією і зумовлено скороченням чисельності цієї категорії персоналу протягом 2008 – 2011 рр. на 1257 осіб. 2. Частка персоналу із неповною й базовою вищою освітою у 2011 р. порівняно з 2008 р. знизилась на 2,6 відсоткового пункту і складала у 2011 р. 15,9 %; її кількість знизилась за 2008 – 2011 рр. на 1052 особи.

Важливе значення для ефективного використання персоналу має стратегія розвитку персоналу, адже навчання й підвищення його кваліфікації сприяє покращенню якості управління, ефективності виробництва, підвищенню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму (управління персоналом розглянуто з точки зору компетенцій).

Таблиця 2

**Узагальнені дані про розвиток персоналу аграрних підприємств у 2008-2011 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки				2011 порівняно з 2008, %
		2008	2009	2010	2011	
Облікова кількість штатного персоналу	осіб	18327	18559	14048	14715	80,3
з них здобули нові професії	осіб	574	585	9	41	7,1
	%	3,1	3,2	0,1	0,3	-2,8
підвищили кваліфікацію	осіб	401	445	63	133	33,2
	%	2,2	2,4	0,4	0,9	- 1,3

Проведений у табл. 2 аналіз свідчить, що аграрні підприємства не приділяють цьому питанню належної уваги, як наслідок – достатньо низький його професійний рівень, що вимагає більш глибокого вивчення проблематики управління й удосконалення на цій основі системи управління персоналом.

Вагомою складовою ефективного управління персоналом є задоволення від матеріального аспекту праці. Заробітна плата персоналу у сільському господарстві значно нижча, ніж у промисловості. Також є недостатньо ефективними системи організаційно-мотиваційного характеру, що спричиняє відтік персоналу з аграрного сектора.

Таблиця 3

**Узагальнені дані про заробітну плату штатного персоналу у 2008 – 2011 рр.**

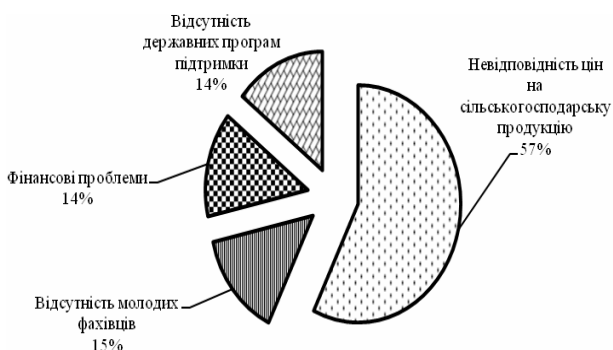
Показники	Роки				2011 порівняно з 2008, рази, %
	2008	2009	2010	2011	
Середня заробітна плата у промисловості, грн.	2124	2268	2803	3503	1,6 рази
Середня заробітна плата у сільському господарстві, грн.	1123	1230	1497	1740	1,5 рази
Продуктивність праці на 1 зайнятого в аграрному виробництві (у постійних цінах 2010 р.), грн.	152433,1	123333,2	120205,0	158294,0	1,04 рази
Від середньої заробітної плати у промисловості складає, %	52,9	54,2	53,4	49,7	- 3,2

За результатами проведеного в табл. 3 аналізу визначено, що темп приросту заробітної плати вище, ніж продуктивності праці (в 1,5 рази порівняно з 1,04 рази), що говорить в цілому про відсутність стратегії управління аграрним підприємством, низький рівень вмотивованості та лояльності співробітників, незацікавленості в результатах власної праці працюючого в підприємствах персоналу.

Таким чином, з кожним роком ситуація в аграрному секторі погіршується, наприклад, загальна кількість найманого персоналу за період з 2008 по 2011 рр., скоротилася на 3600 осіб або на 14,5 %. Низьким є освітній рівень персоналу, якому практично не приділялося уваги, що говорить про відсутність стратегії розвитку персоналу.

Вищенаведені факти зумовили значний рівень відтоку персоналу з галузі, низький рівень лояльності та вмотивованості, неналежне забезпечення підприємств персоналом унаслідок нерационального розміщення підприємств і сезонність виробництва.

З метою встановлення основних мотивів, що впливають на продуктивність і якість праці, ухвалення управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємств та інші складові було опитано управлінський персонал, що є найбільш обізнаним про проблеми власного підприємства за родом службової діяльності. За результатами опитування (рис. 2) встановлено, що на першому місці персонал відзначив проблему невідповідності цін на сільськогосподарську продукцію – 57 % опитаних респондентів.



**Рис. 2. Виявлені проблеми управління персоналом аграрних підприємств**

Порушення паритету цін пояснюється низькою продуктивністю праці персоналу, худоби, низькою врожайністю сільськогосподарських культур, зношеністю техніки, недосконалістю технології виробництва в нашій країні порівняно з розвиненими країнами (США, Франція та ін.), що призвело до втрати конкурентоспроможного рівня продукції українського аграрного виробництва й до неможливості придбання аграрними підприємствами засобів виробництва у промислових підприємств (через нестачу коштів). Розірвання замкнутого кола можливе за умов створення фінансових умов у середині кожного аграрного підприємства щодо активізації його інноваційної діяльності шляхом залучення нових інвесторів (й іноземних також) на основі програм державної підтримки таких підприємств.

Другою проблемою в управлінні є відсутність молодих фахівців на селі – 15 %. Неконкурентоспроможний рівень заробітної плати призвів до відтоку молодих фахівців із села. виправлення ситуації можливе шляхом залучення молодих співробітників до різних соціальних програм та проєктів, доручення їм нестандартних завдань, часткове чи повне відшкодування вартості орендованого житла, виплати за раціоналізаторську працю та ін.

На третьому місці персонал відзначив фінансові проблеми і відсутність програм державної підтримки на селі – по 14 % відповідно. В Україні доступ до позичкових ресурсів був і залишається досить складним через зменшення обсягів державної підтримки; недоступність кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки; неврахування сезонності робіт [1, 5]. Як розуміємо, виправлення ситуації можливе за умов зміни чинного законодавства та умов кредитування для аграрних підприємств.

**Висновки.** В проведених дослідженнях знайшло підтвердження виявлених проблем управління персоналом в АПК, в основі яких містяться невирішені фінансові проблеми, низький рівень освіти менеджерів різних ланок управління, плінність персоналу й ін.

За таких умов аграрні підприємства не можуть установлювати гідний рівень заробітної плати, що відповідав би витраченим зусиллям персоналу. Цей аспект призвів до відтоку молодих фахівців і зниженню кваліфікації персоналу, до низької заробітної плати через сезонність виробництва, і тому – низькому рівню мотивації та лояльності персоналу, відсутності стратегії розвитку, не кажучи про ефективність загальної системи управління.

Пом'якшити негативний вплив перелічених особливостей дозволить ефективна система управління персоналом аграрних підприємств. Її удосконалення доцільно провести на мотиваційних механізмах, що спрямують розвиток персоналу залежно від виробничих цілей підприємства за такими напрямками: забезпечення потреби підприємства в персоналі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації; використання персоналу відповідно до організаційної структури й цілей розвитку аграрного підприємства; забезпечення умов продуктивної праці, високого рівня організованості, вмотивованості, самодисципліни персоналу; надання можливостей для професійного розвитку та посадового просування; узгодження виробничих та соціальних завдань (збалансування інтересів підприємства та персоналу) й ін.



## **Література.**

1. Буряк П.Ю. Державна підтримка сільськогосподарських підприємств : моногр. / П. Ю. Буряк, Я. Р. Ярема. – Л. : Сполом, 2010. – 204 с.
2. Стивенс П.Р. Основы организационного поведения / П.Р. Стивенс. – СПб. : Вильямс, 2006. – 448 с.
3. Статистичний збірник „Щорічник Луганської області” за 2011 рік / За редакцією С. Г. Пілієва. – Луганськ: Головне управління статистики у Луганській області, 2012. – 492 с.
4. Ткаченко В. Г. Кадровий потенціал України: стан, проблеми підготовки і можливості раціонального використання : моногр. / під заг. ред. проф. В. Г. Ткаченко і проф. В.І. Богачова. – Луганськ : Книжковий світ, 2011. – С. 109 – 140.
5. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / [М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич та ін.]– К.: МАУП, 2004. – 368 с.

**УДК 631.15:631.145**

## **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРА УКРАЇНИ**

**ШАБІНСЬКИЙ О.В., К.Е.Н, ДОЦЕНТ,  
АКАДЕМІЯ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

*Досліджені теоретичні і практичні питання впливу територіального рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємств агросектора України на загальні показники національної економічної безпеки держави. Уточнено поняття економічної категорії «економічна безпека підприємств аграрного сектора на регіональному рівні».*

*Doslidzheni teoretichni i praktichni Food vplivu teritorialnogo rinvnya zabezpechennya sistemi ekonomichnoї BEZPEKA pidpriemstv agricultural sector of Ukraine on zagalni pokazniki natsionalnoї ekonomichnoї BEZPEKA powers. Clarified ponyattya ekonomichnoї category of "Ekonomichna Bezpeka pidpriemstv agricultural sector regionalnomu rinvni".*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стан економічної безпеки аграрного сектора України в цілому суттєво мірою залежить від забезпечення безпеки аграрного сектора на рівні всіх її регіонів. В той же час аналіз економічної безпеки в регіональному розрізі відповідає вимогам системного підходу, який покладено методологічною основою наших досліджень. Тому при розробці загальнодержавної політики в галузі забезпечення