

УДК 331.108.43.003.13

Вишегородська Я.О., здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглядаються актуальні проблеми теорії щодо оцінки ефективності управління персоналом аграрного підприємства. Наведена порівняльна характеристика сучасних науково-методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом. Визначено концептуальні засади щодо оцінки ефективності управління персоналом, які побудовані на ринкових принципах визначення витрат на утримання персоналу з урахуванням специфічних особливостей фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства. Обґрунтовано необхідність вдосконалення стимулювання праці персоналу, що сприятиме активізації фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, ефективність, ефективність управління персоналом, економічний ефект.

Vyshehorodska Ya.

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISE

The article deals with the actual problems of the theory regarding the evaluation of the efficiency of personnel management of agricultural enterprises. The comparative characteristic of modern scientific and methodical approaches to an assessment of efficiency of personnel management is resulted. The conceptual bases of the personnel management efficiency assessment are defined, which are based on the market principles of the personnel maintenance costs determination taking into account the specific features of the financial and economic activity of the agricultural enterprise.

**Ke yword:** personnel, management of personnel, efficiency, the efficiency of personnel management, economic effect.

Вишегородская Я.А.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассматриваются актуальные проблемы теории относительно оценки эффективности управления персоналом аграрного предприятия. Приведена сравнительная характеристика современных научно-методических подходов к оценке эффективности управления персоналом. Определены концептуальные основы оценки эффективности управления персоналом, которые построены на рыночных принципах определения затрат на содержание персонала с учетом специфических особенностей финансово-хозяйственной деятельности аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, эффективность, эффективность управление персоналом, экономический эффект.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Потреба в удосконаленні шляхів підвищення ефективності управління персоналом зумовлена несприятливою демографічною ситуацією, погіршенням показників соціального розвитку в сільській місцевості. Тому, визначення та узагальнення головних характеристик використання персоналу у аграрних підприємствах, визначення особливостей проведення оцінки ефективності управління персоналом обумовлюють актуальність теми.

**Аналіз основних досліджень і публікацій, яких започатковано вирішення проблеми.** Питання оцінки ефективності управління персоналом у підприємствах

досліджувались у працях таких вчених, як Виноградський М. Д. [3], Дієсперов В. С. [4], Дорошенко Л. С. [5], Міщенко А. П. [8], Рябоконт М. [9] та інші. Проте питання забезпечення аграрних підприємств кваліфікованим персоналом та їх ефективне використання у сучасних умовах розвитку національної економіки України вивчено недостатньо.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування основних теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності управління та використання персоналу в аграрних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Праця в сільському господарстві, як і в інших галузях національної економіки України, – це цілеспрямована діяльність людини, спрямована на видозміну і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, в роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи [6, с. 113].

Персонал аграрного підприємства в сучасних умовах – це та основа, тільки завдяки якій можливо досягти ринкового успіху. Успіх досягають ті підприємства, які орієнтуються на перспективу інноваційним управлінням праці, розширення повноважень працівників у прийнятті рішень. Це означає поворот управління до формування нових моральних цінностей, адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу [10, с. 29].

Управління персоналом – це складне соціально-економічне, інформаційне й організаційно-технологічне явище, процес діяльності, який пов'язаний із зміною якостей об'єкта управління. Управління персоналом має забезпечити ефективну взаємодію людини й організації, вміти застосовувати методи ефективного управління людьми [2, с. 67].

Сутність розвитку управління персоналом зводиться до: оцінки ефективності праці й діяльності людини; психофізіології праці; проблем зайнятості населення; управління трудовими ресурсами; проблем державної служби; основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом; методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом; кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного та правового забезпечення системи управління персоналом; управління компетенцією; планування роботи з персоналом; змісту оперативного плану роботи з персоналом; методів визначення потреби в персоналі; нормування й обліку чисельності персоналу; технології управління персоналом і його розвитку; профорієнтації і трудової адаптації; підвищення кваліфікації кадрів; управління соціальним розвитком підприємства [7, с. 114].

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу; відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу [7, с. 114].

Таким чином, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального

використання персоналу.

Усі методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи: соціально-психологічні, адміністративні, економічні (рис. 1).



Рис. 1. Система методів управління персоналом  
Джерело: [10, с. 146]

Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особої справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності.

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності аграрного виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці [8, с. 63].

Існують різні підходи до визначення ефективності управління: розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо); фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо); застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів; застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [3, с. 211].

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних

спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ( $K_{оп}$ ) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_b}{\sum t_b}, \quad (1)$$

де  $t_n$  – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;

$t_b$  – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі) [3, с. 211].

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність проведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління ( $K_{еф}$ ) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{еф} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (2)$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

$\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку) [5, с. 39].

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1. Загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо.

2. Показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні тощо.

3. Показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо [5, с. 40].

Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності аграрних підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління. Діючі або проектовані системи управління ( $E_y$ ) можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_b}{E_a}, \quad (3)$$

де  $E_b$  – ефективність виробництва, як відношення фактичного прибутку до

планового;

$E_a$  – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної [4, с. 281].

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність аграрного підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці ( $E_n$ ) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_e}{B_y}, \quad (4)$$

де  $E_e$  – економічний ефект;

$B_y$  – сумарні річні витрати на управління [4, с. 311].

Економічний ефект ( $E_y$ ) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \times B_y, \quad (5)$$

де  $E_i$  – економія  $i$ -го виду робіт;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

$n$  – число виконуваних робіт, що дали економію [4, с. 114].

Ефективність виявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення цілей, завдань і виробничими витратами. Складовою частиною цих витрат є витрати на управління. Проте ефективність управління, що визначається через результати праці та витрати на управління, не дає змоги повною мірою оцінити різні аспекти функціонування систем управління. Результативність господарської діяльності аграрних підприємств відображає передусім економічний аспект управління, тобто якою мірою система управління забезпечує підвищення результатів роботи. Крім того, має певний інтерес визначення соціального ефекту управління, тобто створення оптимальних умов для розвитку колективу. Соціальна ефективність управління має охоплювати і питання оцінки впливу управління на вирішення соціальних завдань [1, с. 254].

Початковими показниками оцінки економічної ефективності управління в підприємствах є основні показники, що характеризують результати господарської діяльності: прибуток, витрати тощо. За допомогою їх можна визначити економічну ефективність управління (економічність системи управління).

Економічність систем управління за прибутками ( $E_{упр}$ ) визначають як відношення витрат на управління до планових або фактичних прибутків:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{П_\phi}, \quad (6)$$

де  $B_y$  – витрати на управління;

$П_\phi$  – прибуток фактичний (звітний) [2, с. 294].

Оскільки на утворення прибутку крім управління впливають й інші фактори, врахувати ступінь впливу яких складно, доцільно виміряти ефективність управління

( $E_{\text{упр}}$ ) відношенням витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат підприємства:

$$E_{\text{упр}} = \frac{B_y}{B_n}, \quad (7)$$

де  $B_y$  – витрати на управління;  
 $B_n$  – витрати підприємства [2, с. 312].

Підвищення ефективності може бути досягнуте або шляхом скорочення витрат для одержання того ж за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів збільшення витрат у порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей.

**Висновки.** Управління персоналом – це процес розробки і здійснення системи організаційних, соціально-економічних та культурних заходів щодо забезпечення ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника аграрного підприємства.

Управління персоналом має забезпечити ефективну взаємодію людини і аграрного підприємства, вміти застосовувати методи ефективного науково-технічного прогресу на виробничу силу, спиратися на інформаційні технології, ініціювати творчість та інноваційні процеси.

#### Список використаних джерел:

1. Березівський П.О. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посіб. / П.О. Березівський. – К. : ЦУЛ, 2005. – 560 с.
2. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент / Т.І. Ткаченко, В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
4. Дієсперов В.С. Економіка сільськогосподарської праці / В.С. Дієсперов. – К. : ІАЕ УААН, 2004. – 488 с.
5. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Л.С. Дорошенко. – К. : МАУП, 1997. – 60 с.
6. Калініченко О.В. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. / О.В. Калініченко, О.Д. Плотник. – К. : Кондор, 2012. – 600 с.
7. Мацибора В.І. Економіка сільського господарства: підручник / В.І. Мацибора. – К. : Вища школа, 1994. – 415 с.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.
9. Рябоконт М. Сучасні проблеми формування вітчизняного кадрового потенціалу / М. Рябоконт // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 4. – С. 173 – 180.
10. Стадник В.В. Менеджмент : посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.

*Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.*

УДК 331.005.95

Громко Л.С., к.е.н., старший викладач

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Невід'ємною складовою управління підприємством є система управління персоналом, ефективність якої є найважливішою умовою покращення діяльності господарюючих суб'єктів. В Україні увага управлінню персоналом приділяється переважно на теоретичному рівні. Постає необхідність у формуванні нового, системного підходу в управлінні персоналом, так як велика частка вітчизняних підприємств з причин недостатньої кількості кваліфікованого персоналу і застарілу концепцію кадрової