

врахувати ступінь впливу яких складно, доцільно виміряти ефективність управління ($E_{упр}$) відношенням витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат підприємства:

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

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

політики, не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку.

В статті проаналізовано переваги системного підходу для забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, стимулювання персоналу, мотивація персоналу, кадрова політика, системний підхід.

Громко Л.

IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM APPROACH TO THE PROVISION OF EFFICIENT PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The personnel management system is an impartible part of an enterprise management; its effectiveness is the most important condition for improving the business. In Ukraine the problem is that paying attention to personnel management is predominantly at the theoretical level. There is a need for new approaches in personnel management, because a big part of domestic enterprises, due to lack of qualified staff and an outdated personnel policy concept, do not have time to react to the rapid changes in the market situation.

The article analyzes the advantages of a systematic approach to ensure effective management of the enterprise's personnel.

Key words: personnel, personnel stimulation, personnel motivation, personnel policy, system approach.

Громко Л.С.

РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Неотъемлемой составной частью управления предприятием является система управления персоналом, эффективность которой является важнейшим условием улучшения деятельности хозяйствующих субъектов. В Украине внимание управлению персоналом уделяется преимущественно на теоретическом уровне. Возникает необходимость в формировании нового, системного подхода в управлении персоналом, так как большая часть отечественных предприятий по причинам недостаточного количества квалифицированного персонала и устаревшую концепцию кадровой политики, не успевает реагировать на быстрые изменения ситуации на рынке.

В статье проанализированы преимущества системного подхода для обеспечения эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, стимулирования персонала, мотивация персонала, кадровая политика, системный подход.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх впливом на ставлення персоналу до виконуваної роботи. В умовах сьогодення врахування соціальних наслідків рішень керівниками є скоріше виключенням, ніж правилом. Провідний досвід зарубіжних країн демонструє приділення уваги керівниками підприємств саме вивченню окремих елементів, які впливають на поведінку персоналу, спонукаючи його до активнішої роботи. У вітчизняній практиці управління людськими ресурсами питанням системності не приділялося багато уваги. Це, в свою чергу, призвело до кризових явищ в економіці. Саме тому і виникла потреба у формуванні механізму та системи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом знайшли своє відображення в наукових роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: Т. Г. Александрової, Л. В. Балабанової, М. Д. Виноградського, І. М. Герчикова, А. П. Дудар, В. І. Крамаренка, О. В. Крушельницької, Л. В. Лазоренко, Н. Д. Маусова, О.О. Мітрюшина, В. М. Ю. Г.

Одегова, О. З. Редькви, В. А. Рульева, В. Ф. Семенова, В. І. Хміля та інших.

Цілі статті. Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Впровадження системи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства має приносити економічний ефект для його діяльності і повинен спрямовуватись на конкретні категорії персоналу: керівників, фахівців, службовців та робітників. Для побудови системи управління персоналом необхідно дотримуватися таких принципів:

- врахування рівня розвитку підприємства з точки зору можливості використання системи ефективного управління персоналом;

- забезпечення поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу;

- надання першочергового значення мотивації персоналу для досягнення прибутковості підприємства.

Підвищення ступеня фінансового, економічного та ресурсного потенціалу підприємства забезпечує поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності і тим самим сприяє ефективному управлінню персоналом.

Для того, щоб сформувавши систему ефективного управління персоналом потрібно визначити економічні, соціальні, організаційні та мотиваційні цілі його запровадження.

Економічні цілі ефективного управління персоналом підприємства включають підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці, досягнення максимального рівня прибутковості, забезпечення високого рівня соціальної ефективності функціонування. Організаційні цілі ефективного управління персоналом передбачають: стабільні комунікаційні процеси між працівниками підприємства, створення гнучкої в умовах кризових явищ організаційної структури, підбір персоналу і його перерозподіл, забезпечення нормальних умов праці. Мотиваційні цілі передбачають управління розвитком персоналу, стимулювання персоналу, зниження плинності кадрів тощо.

До основних завдань системи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства належать: розроблення ефективної кадрової політики; формування чітких документів з обліку кадрів; орієнтація підприємства не лише на досягнення власних цілей, а й на розвиток персоналу; формування дієвої системи стимулювання персоналу на підприємстві, що включатиме матеріальну та нематеріальну складові; залучення персоналу до досягнення цілей підприємства; розвиток соціально-орієнтованого управління на підприємстві тощо.

Побудова даної системи повинна бути заснована на інноваційній концепції підвищення кадрового потенціалу та рівня прибутковості, що ґрунтується на оптимізації витрат, гнучкій кадровій політиці, стимулюванні на підвищенні трудового потенціалу, якості та конкурентоспроможності продукції.

Схема формування системи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства включає п'ять блоків:

1. Удосконалення нормування праці, зростання значення якого відбувається в умовах сучасного виробництва. Функції нормування можна розділити на дві групи: загальні функції норм праці, які характеризують роль норм праці на підприємстві і оплаті праці; спеціальні функції норм, що розкривають їх конкретний зміст за видами і призначенням. Нормування необхідне за будь-якої форми власності, за умов будь-якого виробничого і трудового процесів [3]. Нормування праці визначає ефективність

діяльності підприємств і є однією з важливих частин економічного механізму. Доходи керівників підприємства і заробітна плата найманих працівників прямо залежать від обсягу виготовленої та реалізованої продукції, від її ціни й собівартості, тому обидві сторони зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва, розширенні асортименту товарів, що постачаються на ринок тощо [2].

Систему нормування праці персоналу підприємства слід розробляти на основі таких принципів:

- принцип ефективності – полягає в необхідності встановлення норм праці, при яких виробничі результати досягаються з мінімальними сумарними витратами трудових, матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів;

- принцип системності – означає, що норми праці повинні відповідати кінцевим результатам виробництва і враховувати залежності між витратами ресурсів на усіх етапах виробничого процесу;

- принцип комплексності – виражає необхідність врахування взаємозв'язку технічних, економічних, психологічних, соціальних і правових чинників;

- принцип об'єктивності – показує необхідність створення для усіх працівників підприємства рівних можливостей для виконання норм;

- принцип конкретності – полягає в тому, що норми праці повинні відповідати параметрам продукції, що виготовляється;

- принцип динамічності, що виходить з принципу конкретності і виражає об'єктивну необхідність зміни норм праці з істотною, для цієї точності розрахунків, зміною виробничих умов;

- принцип позитивного відношення працівників до підприємства – означає необхідність створення такої системи нормування праці, за якої забезпечується загальне позитивне відношення працюючих до виконуваних функцій, соціального середовища і підприємства в цілому;

- принцип легітимності – показує необхідність дотримання умов правових актів щодо нормування праці.

2. Запровадження наукової організації праці, що є процесом впорядкування елементів трудових процесів, яка заснована на сучасних досягненнях науки і практики господарської діяльності.

На першому етапі організаційно-підготовчої роботи з наукової організації праці основним питанням є вибір об'єктів для проведення досліджень і подальшого визначення за цими об'єктами заходів, що направлені на підвищення ефективності організації праці. На другому етапі вивчається і аналізується поточний стан організації праці персоналу, звертається увага на продуктивність праці, використання робочого часу і використання продуктивності устаткування і обладнання. На третьому етапі проводять аналіз економічної ефективності від впровадження заходів наукової організації праці, оформляють і затверджують правила та впроваджують заходи наукової організації праці.

В науковій літературі пропонують п'ять основних напрямів удосконалення наукової організації праці на підприємстві: раціональний розподіл праці; оптимальне використання робочого часу й планування праці; організація робочого місця та покращення умов праці; оновлення технічного забезпечення; використання раціональних методів виконання робіт.

При впровадженні наукової організації праці використовують й технічні рішення. Впровадження прогресивних технологій необхідно поєднувати з вимогами ергономіки й створювати найприйнятніші умови праці для персоналу. Проведення заходів з удосконалення організації праці персоналу часто спричиняють серйозні зміни в

організації управління, вимагають удосконалення планування, обліку, звітності, мотивації.

3. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства з врахуванням результативності й інноваційності, наукомісткості, якості та конкурентоспроможності продукції підприємства, яка може досягатися лише завдяки постійного розвитку компетентності персоналу.

Безперервне навчання персоналу на підприємстві передбачає запровадження його планування, здійснення поточного і вихідного контролю знань, вмінь, навичок, їх освітньо-кваліфікаційного рівня. Планування навчального процесу на підприємстві потрібно узгоджувати з перспективним планом, яким визначатимуться основні напрями, проблеми, особливості професійного навчання персоналу. При цьому професійна підготовка здійснюється у навчально-виробничому відділі підприємства, а також безпосередньо на робочих місцях. Необхідно систематично проводити оцінку професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємств шляхом встановлення його відповідності вимогам займаної посади, робочого місця.

Найважливішим елементом професійного розвитку є професійне навчання персоналу. В основному, на підприємствах, практикують такі види професійного навчання: підготовка і перепідготовка персоналу; навчання персоналу суміжним професіям; підвищення кваліфікації персоналу.

Навчальні плани та програми підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного підприємства розробляються і затверджуються на основі державних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів та програм.

Навчання суміжним професіям – це підготовка персоналу, що вже освоїли якусь професію з основної діяльності. Метою даної підготовки є отримання додаткової кваліфікації для даного структурного підрозділу, щоб поєднувати професії та допомогти розширити професійний профіль, підготувати до роботи в умовах використання передових форм підприємства та оплати праці. Спеціально розроблені курси допомагають підвищити базу кваліфікаційних навичок за додатковими професіями. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу здатний підвищити якість продукції, зменшити відсоток браку і втрати робочого часу.

4. Удосконалення стимулювання і оцінки результатів діяльності персоналу підприємства, потреба у зміні яких викликана кризою у внутрішніх відносинах, ростом конкуренції, зміною керівництва підприємства, зміною діяльності тощо.

Основою перемін в системі стимулювання повинно стати бажання керівника підприємства або персоналу змінити ситуацію в колективі або змінити стратегію діяльності. Стримувати даний процес може існуюча система стимулювання. Для проведення змін на підприємстві необхідно розробити і підібрати ефективні, працюючі методи: залучення ключових працівників до формування ідей і їх реалізації; активна позиція вищого керівництва та просування цінностей підприємства у своїй повсякденній роботі тощо [1].

Стратегія реформування механізму стимулювання персоналу на підприємстві включає в себе загалом зміни системи стимулювання та критеріїв оцінки ефективності діяльності персоналу; старих цінностей підприємства.

Процес управління стимулюванням на підприємстві, як правило, необхідно розкласти на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності. Існує потреба в постійному контролі впливу загальної поточної стратегії підприємства на мотивацію персоналу. Те, скільки підприємство може інвестувати коштів в людські ресурси через систему стимулювання, розвитку і навчання на пряму залежить від того, на скільки успішно працює підприємство. Саме стратегія визначає

розміри загальних витрат на персонал, формування політики управління персоналом. Вважаємо за доцільне на підприємстві складати бюджет витрат на персонал. Необхідно враховувати те, що система стимулювання повинна бути гнучкою і вчасно реагувати на зміни в планах підприємства, ситуації на ринку праці, в законодавстві, в технології виробництва тощо. Це означає, що необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання і своєчасно її змінювати. Моніторинг ефективності мотивації працівників передбачає постійне проведення аудиту системи мотивації, внесення пропозицій щодо її удосконалення.

Мотивація персоналу є основою загальної системи ефективного управління підприємством, представляє собою складний механізм. Науковці стверджують, що найбільш важливим інструментом управління в системі соціально-трудових відносин на досліджуваному підприємстві є матеріальне заохочення персоналу та грошова винагорода у вигляді заробітної плати [4]. Ми пропонуємо при стимулюванні персоналу звертати увагу й на нематеріальну складову. Таке поєднання, на нашу думку, принесе максимальний економічний ефект для підприємства.

Висновки. Таким чином, при системному підході до забезпечення ефективного управління персоналом, для підприємства відкриваються такі можливості, як: розподіл функцій за відділами (відділом організації праці і заробітної плати, відділом маркетингу, планово-фінансовим відділом та іншими підрозділами); контроль над станом забезпечення організаційних, мотиваційних та економічних цілей систем підприємства і вплив на рівень управління персоналом для досягнення визначених в організаційній схемі критеріїв: підвищення прибутковості підприємства, оптимізації витрат на персонал, проведення гнучкої кадрової політики, підвищення якості продукції і конкурентоспроможності персоналу та загалом зростання продуктивності праці персоналу.

Список використаних джерел:

1. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Л. В. Лазоренко. – Режим доступу : http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf.
2. Мітрюшина О. О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / О. О. Мітрюшина. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24613/23-Mitryushina.pdf>.
3. Нижник В. М. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства / В. М. Нижник, Т. І. Змерзла // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 5. Т. 1. – С. 7–9.
4. Редька О.З. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О. Редька, О. Галушак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3 (Т.1). – С. 73–80.

Рецензент д.е.н., професор Ліпич Л.Г.

УДК: 331.101.3 : 005.332.4 : 631.11

Дорофєєв О.В., к.е.н., доцент

Майборода С.В., Донський Д.В., здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Система мотивації, що використовується у більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств є достатньо простою і зводиться до матеріального стимулювання праці у вигляді часткового застосування рекомендації Галузевої угоди, а також значного переліку штрафів, стягнень і покарань. Рівень заробітної плати в галузі є досить низьким, наслідком чого є відтік спеціалістів, працездатного