

**Міністерство освіти і науки України**  
**Подільський державний аграрно-технічний університет**

**Білик Тетяна Леонівна**

**УДК 658.5:331.108.26:631.115(477)**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ  
СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами**  
**(за видами економічної діяльності)**

**Автореферат**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

**Кам'янець-Подільський – 2016**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Подільському державному аграрно-технічному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Кам'янець-Подільський

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор,  
академік НААН

**Малік Микола Йосипович,**  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН, завідувач відділу розвитку підприємництва і кооперації

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Забуранна Леся Валентинівна,**  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського

кандидат економічних наук, доцент  
**Стрельбіцький Петро Аполлонович,**  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Захист дисертації відбудеться 29 квітня 2016 р. о 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 71.831.02 у Подільському державному аграрно-технічному університеті за адресою: 32300, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13, головний корпус, ауд. 20.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Подільського державного аграрно-технічного університету за адресою: 32300, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13.

Автореферат розісланий 28 березня 2016 р.

**Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради**

**Печенюк А.В.**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови розвитку економіки, концентрація аграрного виробництва; розвиток інтегрованих структур;; просторова поляризація розвитку сільських територій виступають основними рисами розвитку села та зумовлюють необхідність активізації пошуку малих підприємницьких структур агропромислового виробництва напрямків підвищення ефективності господарювання для досягнення конкурентних переваг на ринку України та світу. Важливого значення в таких умовах набуває менеджмент персоналу, як один із провідних факторів функціонування малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Наявні тенденції скорочення числа зайнятих, високий рівень мобільності через відсутність альтернатив працевлаштування та заходів розвитку персоналу, підвищення вимог до кваліфікації працівників, низький рівень оплати праці вказують на проблеми менеджменту персоналу.

Дослідження управління персоналом підприємств та його складових приділено вітчизняними науковцями В.Г. Андрійчук, І.Ф. Баланюк, О.М. Бородіна, В.В. Вітвіцький, Й.С. Завадський, О.В. Крушельницька, М.А. Лендел, М.Й. Малік, Г.В. Осовська, Г.В. Черевко, О.Г. Шпикуляк, В.В. Юрчишин, К.І. Якуба, Чикуркова А.Д. та ін. Серед зарубіжних дослідників слід назвати М. Армстронга, П. Ленда, М. Мескона, А. Файоля та ін.

Проблемам формування і розвитку персоналу присвячено численні наукові праці, зокрема А. Колот, Д. Богиня, І. Галиця, М. Семикіна, С.Лучик, Л. Головача, І. Бега, С. Калашнікової, П. Стельбіцький та ін. Водночас застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами представлено у роботах М. Голованя, Л. Пашко, І. Петрової, М. Нагари, а також зарубіжних вчених М. Дж. Равена, Лайла М. і Сайна М. Спенсерів, С. Уіддет, С. Холліфорда та інших.

Вагомий внесок у вивченні бізнесу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: П.Саблук, М. Дем'яненко, Ю.Лупенко, Б. Варналій, В.Іванишин, Л.Забурана, А. Гринюк, З. Воронов, С. Румянцева, В. Грушко, О. Благодарний, Р. Рудик, О. Карпова та ін.

Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Ю.М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т. Г. Дудара, М. І. Дяченко, С. М. Ілляшенка, В. І. Захарченко, О. В. Карлінської, А. Г. Латкіна, В. В. Мельниченка, М. Дж. Мола, О. П. Молчанової, Г. Плешу, А. І. Пригожина, Л. М. Прокопишина, І. В. Федулової, Г. Хеймела, та ін.

Заходи з управління персоналом не завжди підпорядковуються місії та цілям діяльності малих підприємств та недостатньо поєднанні з потребами й інтересами працівників. Їх налагодження з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників повинні бути направлені на особистість, поліпшення якості життя й економічного добробуту

людей, що живуть на сільській території та забезпечення належної віддачі наявних виробничих ресурсів.

Потреба в удосконаленні менеджменту персоналу зумовлена як динамічними змінами в аграрній сфері економіки так і відповідно до вимог ринку праці з врахуванням інтелектуалізації та інформатизації, інноваційного розвитку виробництва підвищенням ролі особливих стратегічних та оперативних функцій персоналу, необхідністю постійного оновлення існуючих знань і безперервного навчання.

Віддаючи належне працям учених, які досліджують особливості менеджменту персоналу, зазначимо, що ряд питань потребують додаткового висвітлення. Вище наведене засвідчує актуальність теми дисертації, наукову і практичну значимість та необхідність її дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту організацій та адміністрування і є частиною науково-дослідної теми Подільського державного аграрно-технічного університету «Розробка заходів з підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, раціонального використання виробничого та трудового потенціалу, фінансових, інвестиційних та інформаційних ресурсів, запровадження ефективного менеджменту, застосування передових досягнень в обліку та аудиті» (номер державної реєстрації 0110U005064) і «Формування стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0114U007032), а також «Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0115U004439).

Автором внесено пропозиції щодо запровадження інноваційних форми, диверсифікації зайнятості виокремлення інтелектуального, творчого, інноваційного потенціалу працівників вдосконалення процесу управління персоналом малих сільськогосподарських підприємств на основі його системності, розроблено механізм компетентнісного підходу формування персоналу малих сільськогосподарських підприємств та запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління та інноваційного потенціалу персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних і прикладних аспектів та пропозицій вдосконалення менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

Для досягнення окресленої мети визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;
- розкрити функції, еволюцію менеджменту персоналу організації;
- узагальнити методичні підходи і показники інтегральної оцінки ефективності менеджменту персоналу;

- виявити тенденції формування, зайнятості і розвитку персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;
- охарактеризувати особливості менеджменту персоналу;
- визначити рівень ефективності діяльності та менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;
- обґрунтувати стратегію диверсифікації забезпечення зайнятості та концептуальні підходи до формування моделі соціальної відповідальності бізнесу;
- розробити інноваційні форми менеджменту та розвитку персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;
- визначити напрямки удосконалення та підвищення ефективності менеджменту персоналу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та України.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

**Методи дослідження.** Для дослідження використані різні методи: узагальнення та систематизації – вивчення та впорядкуванні наукових проблем управління персоналом; діалектичний – для пізнання сутності менеджменту персоналу; аналізу, синтезу, індукції, дедукції – при вивченні особливостей управління персоналом. Методи конкретного і абстрактного використані при вивченні процесів організації і порядку менеджменту персоналу, конкретних складників і чинників, що їх зумовлюють при виявленні впливу управління персоналом на діяльність підприємства; аналогії – для розкриття сутності терміну «менеджмент» «адміністрування» та процесу управління персоналом. Статистичні методи застосовані для аналізу стану і виявлення тенденцій управління персоналом, групування – при визначенні типових підприємств; за допомогою кореляційного аналізу встановлено ступінь зв'язку між результативними та специфічними показниками управління персоналом і діяльності підприємства; експертне оцінювання – при визначенні вагомості загальних і часткових показників управління персоналом. За допомогою порівняльного та факторного методів узагальнено та систематизовано вітчизняний і зарубіжний досвід інноваційних форм і механізмів. Монографічний – вивчення досвіду управління персоналом окремих малих підприємницьких структур агропромислового виробництва; системний – для обґрунтування системності процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств; графічний – для забезпечення наочності наведених даних, кластерного аналізу і DEA – для оцінки ефективності менеджменту персоналу.

Інформаційною базою для написання дисертаційної роботи стали законодавчі та нормативні документи; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, дані головних управлінь статистики та департаментів агропромислового розвитку Хмельницької області; звітність малих

підприємницьких структур агропромислового виробництва Хмельницької області; результати експертного оцінювання, монографічних досліджень сільськогосподарських підприємств; інформаційні ресурси мережі Internet.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основними результатами дисертаційного дослідження, які характеризують його наукову новизну є: *вперше:*

запропоновано інноваційні форми менеджменту персоналу як нові прийоми, способи впливу та елементи управління людськими ресурсами, які на відміну від існуючих направлені на набуття знань, вмінь, навиків і формування інтелектуального і творчого потенціалу, мобілізацію зусиль та поєднання інтересів зацікавлених сторін для підвищення ефективності розвитку малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;

методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва який передбачає співставлення результатів господарської діяльності (виходів) із трудовими ресурсами (входами), враховує вагомість і порівняльне значення специфічних показників управління персоналом лідерами у межах результативності застосовуваної політики менеджменту персоналу;

*удосконалено:*

- трактування поняття “менеджмент”, “адміністрування”, “управління персоналом”, а саме менеджмент являє собою цілеспрямований вплив на досягнення місії і цілей та забезпечення розвитку малих підприємств на інновацій основі та на відміну від інших визначень, враховує особливості малих підприємницьких структур аграрного виробництва, системність здійснення заходів щодо забезпечення належних умов їх проведення та безпосередньої реалізації, соціальної відповідальності працівника, роботодавця, держави, суспільства;
- обґрунтування складових системи управління персоналом передбачає взаємозв’язок та персоніфікований підхід до компетенцій, здійснення організаційних і функціональних заходів управління, їх періодичну повторюваність, тобто сукупність взаємопов’язаних елементів, підсистем на основі їх оцінювання та коригування; мотивації, що передбачає варіантність проведення управлінських заходів і рішень, механізму використання соціальних програм і компенсаційних пакетів з метою ефективної зайнятості персоналу малих підприємницьких структур;
- обґрунтовано модель інноваційної соціально відповідальної концепції бізнесу (business concept innovation) де вирішальними є внутрішні зв’язки між складовими так і зовнішні стосунки з клієнтами, коаліціонерами, постачальниками і партнерами, стейкхолдерами, тобто підхід, який трактує посилення соціальної відповідальності та здатності до визнання цінностей підвищення добробуту та рівня життя персоналу поряд з формуванням багатства як найвищої мети бізнесу.

*набули подальшого розвитку:*

- пропозиції щодо складу функцій менеджменту персоналу включати до формування лізинг, аутсорсинг, коучинг, скринінг, рекрутинг і хедхантинг, при використанні посилити соціальну відповідальність та забезпечити розвиток компетенцій персоналу для запровадження інновацій. Пропонуємо удосконалення класифікації підсистем менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва, а саме крім традиційно існуючих включити: інвестування, формування інноваційного потенціалу і безперервного розвитку персоналу; адаптації працівників; легалізації, мотивації праці, контролю і аудиту; диверсифікації зайнятості, інфраструктурного забезпечення для досягнення синергійного ефекту;
- методика оцінювання сприятливості інституціонального середовища та політики зайнятості спрямованої на: збереження ефективних і створення нових робочих місць; сприяння самостійній зайнятості населення, розвитку підприємництва; підготовку і підвищення якості робочої сили, професійного і кваліфікаційного рівня відповідного до потреб економіки та ринку праці оскільки для цього необхідні наполегливі зусилля особистостей, держави, та роботодавців та запропоновано нами виокремлення інтелектуального, творчого, інноваційного потенціалу працівників, що дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників та/ або претендентів на вакантні посади;
- обґрунтування стратегії диверсифікації зайнятості персоналу малих сільськогосподарських підприємств з використанням відповідних кількісних та якісних параметрів на основі SWOT- та кластерного аналізу для виділення однорідних груп регіонів України залежно від можливостей і загроз, показників забезпеченості і вартості персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва;
- визначені напрямки підвищення ефективності менеджменту персоналу: інвестування формування, організації, диверсифікації зайнятості та ефективного використання, професійного розвитку персоналу зорієнтованого на майбутнє, реалізацію місії і стратегічних цілей малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

**Практичне значення одержаних результатів** зумовлено можливістю вдосконалення менеджменту сільськогосподарських підприємств з метою раціонального формування, використання, розвитку персоналу і спрямовані на підвищення ефективності малих підприємницьких структур агропромислового виробництва СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області (довідка № 216 від 28.11.2014).

Інноваційні механізми формування персоналу сільськогосподарських підприємств використовуються керівниками і спеціалістами ПП «Деметра-2010» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області для оцінки роботи і мотивації персоналу з метою підвищення результатів виробничої діяльності (довідка № 127 від 09.11.2015).

Науково-практичну цінність мають розроблені концептуальні підходи інноваційного розвитку та інтегрованого управління персоналом. Пропозиції

автора щодо вдосконалення управління персоналом сільськогосподарських підприємств через здатність до формування багатства та підвищення ефективності привабливої організації для висококваліфікованих фахівців як найвищої мети інноваційної концепції бізнесу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва використовуються керівниками та спеціалістами у практиці господарювання підприємств аграрної сфери Хмельницької області, що засвідчено відповідними довідками департаменту агропромислового розвитку Хмельницької обласної держадміністрації (№ 01/01 від 10.11.2015) та управління агропромислового розвитку Кам'янець-Подільського райдержадміністрації (№ 2-3/113 від 14.02.2015).

Результати наукових досліджень використовуються у навчальному процесі Подільського державного аграрно-технічного університету в учбовій роботі при викладанні навчальних дисциплін «Соціальна економіка», «Організація і управління діяльністю підприємств», «Соціальна відповідальність» та у науково-дослідній роботі викладачів, аспірантів, студентів університету (довідка № 01-08/06-12/809 від 16.09.15).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом сільськогосподарських підприємств є результатом власних напрацювань автора.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні положення, наукові результати та практичні розробки дисертації доповідалися та обговорювалися на наступних всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: міжнародних – «Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози» (м. Тернопіль, 20-21 жовтня 2015 року); Національні моделі економічних систем: Формування, управління, трансформації (м. Херсон, 15-16 жовтня 2015 року); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції» (м. Тернопіль, м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 р.); науково-практичних конференціях Подільського державного аграрно-технічного університету «Організаційно-економічні проблеми забезпечення продовольчої безпеки в умовах економічної кризи» (м. Кам'янець-Подільський, 2013-2015 р. р.).

**Публікації.** Основні результати досліджень опубліковані в 9 наукових працях загальним обсягом 4,36 ум. друк. арк., з них 5 – в наукових фахових виданнях України (в тому числі 1 стаття – у виданні, яке включене до міжнародної наукометричної бази) (0,7 ум. друк. арк.), в тому числі 7 одноосібних. Загальний обсяг опублікованих наукових праць, що належать особисто здобувачу, становить 3,18 друк. арк.

**Обсяг та структура дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, довідок про впровадження результатів наукового дослідження. Основна частина дисертаційної роботи викладена на 192 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертація містить 37 таблиць, 27 рисунків, 23 додатки, список використаних джерел із 193 найменувань.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретико-методичні засади менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва» розкрито сутність, теоретичні підходи і уточнені поняття менеджменту, управління, адміністрування персоналу, доведено їх значення як чинника ефективного розвитку, обґрунтовані методичні підходи оцінки ефективності менеджменту персоналу малих підприємницьких структур.

Менеджмент – інтеграційний процес, за якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють шляхом постановки місії, цілей і розробки методів їх досягнення. Він являє собою цілеспрямований вплив на формування компетенцій персоналу та діяльність шляхом ефективного використання ресурсів, соціальної відповідальності для забезпечення розвитку малих підприємств на інновацій основі. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення соціальної відповідальності та рівноваги між інтересами підприємства, окремих працівників та суспільства.

Запропоновано до складу функцій системи менеджменту, крім традиційних форм, включати залучення персоналу через лізинг, аутсорсинг, скринінг, рекрутинг і хедхантинг, коучинг. Встановлено, що інноваційний потенціал працівника – це інтегрована сукупність складових інтелектуального, творчого потенціалу, які забезпечують ефективну діяльність персоналу та менеджменту підприємства шляхом активного генерування, розробки та впровадження інновацій.

Визначено, що інноваційне управління персоналом направлено на активізацію можливостей, подальше формування і розвиток інноваційного потенціалу та стимулювання інноваційної поведінки персоналу, повинно обов'язково включати інноваційні форми: кількісного, якісного і соціального забезпечення; умови праці та відпочинку; соціальні програми і пакети та відповідальність; ефективність використання і розвитку персоналу.

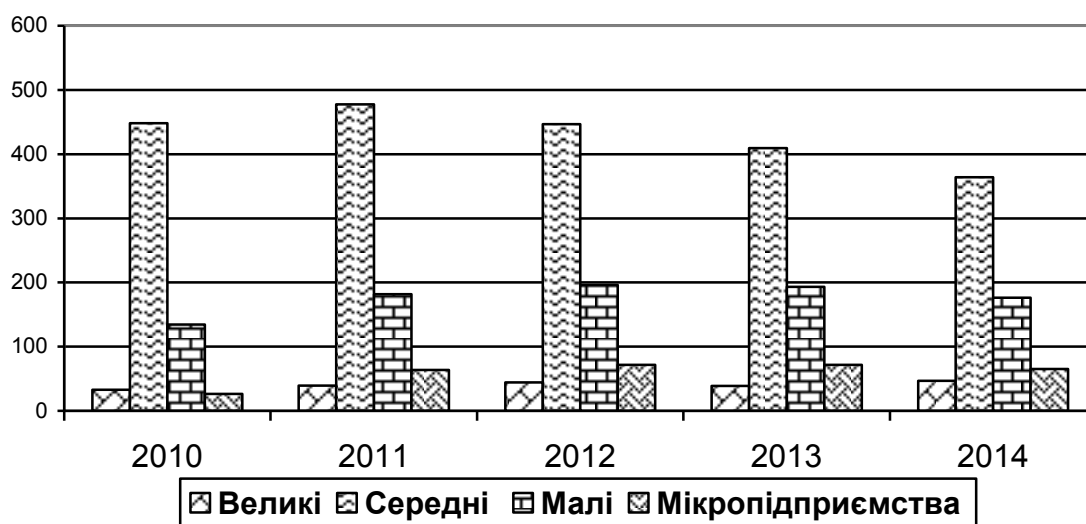
Необхідно зазначити, що для виділення однорідних за початковими та результативними параметрами груп доцільно застосовувати метод кластерного аналізу для визначення орієнтовної кількості кластерів, на які доцільно ділити досліджувану сукупність об'єктів на основі аналізу, що будується із застосуванням ієрархічного методу. Серед основних результатів кластеризації необхідно виділити перелік об'єктів кожного окремого кластера; усереднені значення класифікаційних ознак; значення дисперсій показників у межах кластерів, на основі аналізу яких можна оцінити ступінь схожості об'єктів кожного кластера.

Доведено, що управління персоналом представляє комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності розробки і впровадження організаційних, економічних, адміністративних, правових і особистісних факторів, способів та методів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Застосування аналізу DEA для оцінки ефективності менеджменту персоналу у формі здатності персоналу забезпечувати максимально можливі результати господарської діяльності пропонуємо

проводити через ідентифікацію еталонного підприємства для кожного окремого господарства-аутсайдера. DEA-аналіз дозволяє оцінити роботу підприємств однієї галузі у порівнянні з «ідеальним підприємством», яке на фоні інших використовує наявні ресурси найбільш оптимально.

У другому розділі «Тенденції розвитку та особливості менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва» розкрито тенденції формування і розвитку, особливості та визначена ефективність діяльності, менеджменту персоналу малих підприємств.

Встановлено, що в цілому по Україні по всіх видах діяльності в розрізі розмірів підприємств чітку тенденцію зменшення кількості середніх за розмірами та нерівномірні коливання в різні сторони по всіх інших за розмірами підприємствах. Для наглядності кількість найманих працівників підприємств за їх розмірами за даним видом економічної діяльності представимо на рис. 1.



**Рис. 1. Кількість найманих працівників підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності**

*\*Джерело: побудовано автором за даними держслужби статистики України*

Як видно з рис. 1 відбувається скорочення чисельності найманих працівників у всіх за розмірами видах підприємств, а у сільському господарстві спостерігається зростання у великих, мікро- та малих підприємствах. Структурно залишається незмінною частка великих підприємств, зменшення частки середніх та зростання питомої ваги малих і мікропідприємств як в цілому по Україні, так і в сільському, лісовому та рибному господарствах.

Система менеджменту персоналу аграрного підприємства включає в себе цілий ряд функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль, прийом на роботу та звільнення працівників (добір персоналу та найм; всебічна оцінка працівників від приймання до набору); профорієнтаційна робота та подальша адаптація в процесі праці, мотиваційні заходи, корпоративна культура та ділова етика, імідж підприємства; навчання працівників, адаптаційні моменти, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації

працівників; процеси управління стресовими, конфліктними ситуаціями в колективах; управління розвитком працівників; соціальна відповідальність і забезпечення (рис. 2).



**Рис. 2. Система менеджменту персоналу аграрного підприємства**

*\*Джерело: побудовано автором*

До недоліків системи управління персоналом в організаціях малого бізнесу основних можна віднести: невизначеність короткострокових та довгострокових цілей діяльності; фрагментарність реалізації функцій управління, обмеженість методів менеджменту; недостатнє використання сучасних управлінських розробок і різноманітних комунікаційних засобів; відсутність необхідної інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

Визначено, що навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць складає 145 осіб, а найбільше – 671 особа – по кваліфікованих робітниках сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства, що вказує на необхідність створення нових робочих місць та великі резерви для залучення персоналу. Дані зміни вказують на те, що процес відбору потребує використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають професійно-кваліфікаційному профілю працівника.

Рівень зарплати щорічно зростає у всіх секторах економіки. У сільському, лісовому та рибному господарствах темпи росту зарплати найвищі, рівень виріс майже до середнього по Україні, але на 21% нижчий, ніж у промисловості та вдвічі менший як в енергетиці. Оплата праці однієї години праці в Україні менше 1 долара. Вважаємо, що використання концепції ланцюжка цінностей дозволяє виявити види діяльності для досягнення й утримання конкурентних переваг персоналу та підприємства, провести порівняльну оцінку можливостей підвищення якісного та кількісного кадрового складу, соціальну забезпеченість і мотивацію праці, ефективність використання і розвиток персоналу.

Вважаємо, що для успішної інноваційної діяльності керівництву підприємств необхідно створити умови, привабливі для висококваліфікованих фахівців і шляхом заохочення творчості утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку.

Рівень рентабельності операційної та усієї діяльності підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство» в Україні зведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Рівень рентабельності діяльності підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності, %**

	Код за КВЕД–2010	Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств			
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
Сільське, лісове та рибне господарство	А	2010	29,8	23,2	17,9	10,2	22,0	16,8	11,2	2,2
		2011	30,6	21,0	25,9	23,6	25,2	15,5	21,8	19,4
		2012	29,7	19,6	22,7	19,4	24,6	13,1	16,7	13,6
		2013	20,0	8,4	12,9	13,0	15,3	6,3	8,1	7,0
		2014	23,8	20,8	18,5	14,4	14,9	6,9	9,8	6,6
сільське господарство, мисливство	01	2010	29,8	25,1	18,7	11,2	22,0	18,2	12,0	3,7
		2011	... <sup>к</sup>	... <sup>к</sup>	26,5	24,2	... <sup>к</sup>	... <sup>к</sup>	22,4	20,0
		2012	29,7	21,0	23,1	19,8	24,6	14,0	17,1	13,9
		2013	20,0	8,9	13,1	11,7	15,3	6,6	8,3	7,3
		2014	23,8	22,0	19,0	13,0	14,9	7,2	10,1	7,2
лісове господарство та лісозаготівлі	02	2010	–	1,7	–2,9	–3,5	–	0,8	–3,9	–7,5
		2011	... <sup>к</sup>	... <sup>к</sup>	4,2	0,6	... <sup>к</sup>	... <sup>к</sup>	1,3	–1,9
		2012	–	2,6	2,9	1,7	–	1,5	1,2	0,5
		2013	–	2,5	3,2	2,5	–	1,6	0,2	–3,5
		2014	–	4,4	2,2	–10,2	–	3,0	1,2	–3,5
рибне господарство	03	2010	–	–3,2	–5,2	–17,9	–	–6,8	–19,5	–44,1
		2011	–	–2,4	–1,9	–4,6	–	–2,5	–1,4	–1,1
		2012	–	–2,1	–1,5	–5,1	–	–1,3	–5,7	–7,6
		2013	–	–8,1	–1,7	–5,5	–	–8,0	–2,8	–6,5
		2014	–	–5,9	–26,1	–34,8	–	–8,6	–32,5	–37,4

\*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Дані табл. 1 свідчать про зниження рівня рентабельності операційної та усієї діяльності великих, середніх і малих підприємств, мікропідприємств в сільському, лісовому та рибному господарствах. Слід відмітити, що рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності вищий від усієї діяльності підприємств. Найвищі показники – у великих, потім – у середніх, далі – у малих та мікропідприємствах у всіх видах господарської діяльності. Найкращі показники у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг у великих та малих підприємствах. Складна ситуація у мікропідприємствах у лісовому господарстві та лісозаготівлі. Найгірша ситуація у рибному господарстві, оскільки виробництво збиткове.

Встановлено, що продуктивність праці в малих підприємствах 460,6 тис грн., в мікропідприємствах – 765,7 тис. грн., а саме: в 1,67 раз вища. Якщо

аналізувати розміри оплати праці, то вона в малих підприємствах в 1,58 раза вища від мікропідприємств. Дані щодо ефективності використання персоналу вказують на більш високу ефективність роботи персоналу мікропідприємств за значно нижчу зарплату. Зокрема, середньомісячна зарплата 2014 року у малих склала 1433,34 грн., а в мікропідприємствах – 910,00 грн., що нижче від мінімального рівня зарплати і вказує на порушення законодавства та доходи за межею бідності.

У розрізі великих, середніх, малих сільськогосподарських підприємств України проведено обґрунтування та дана оцінка ступеня впливу кількості працюючих та витрат на персонал на розмір прибутку і доходу на одного працівника на основі проведеного кореляційного аналізу. У цілому більшість фактичних рівнів  $t$ -критеріїв Стюдента для великих та середніх підприємств менші за критичні, що свідчить про відсутність тісного зв'язку між виділеними показниками. Натомість у малих підприємствах впливати на розмір доходу у розрахунку на 1 працюючого можна шляхом зменшення чисельності персоналу, а також збільшення витрат на нього. Однак розмір прибутку у середніх і малих господарствах, у т.ч. мікропідприємствах, навпаки, більший у суб'єктів господарювання з меншими витратами. Виявлений характер залежності свідчить про відсутність мотиваційної складової у витратах, які підприємство спрямовує на забезпечення персоналу.

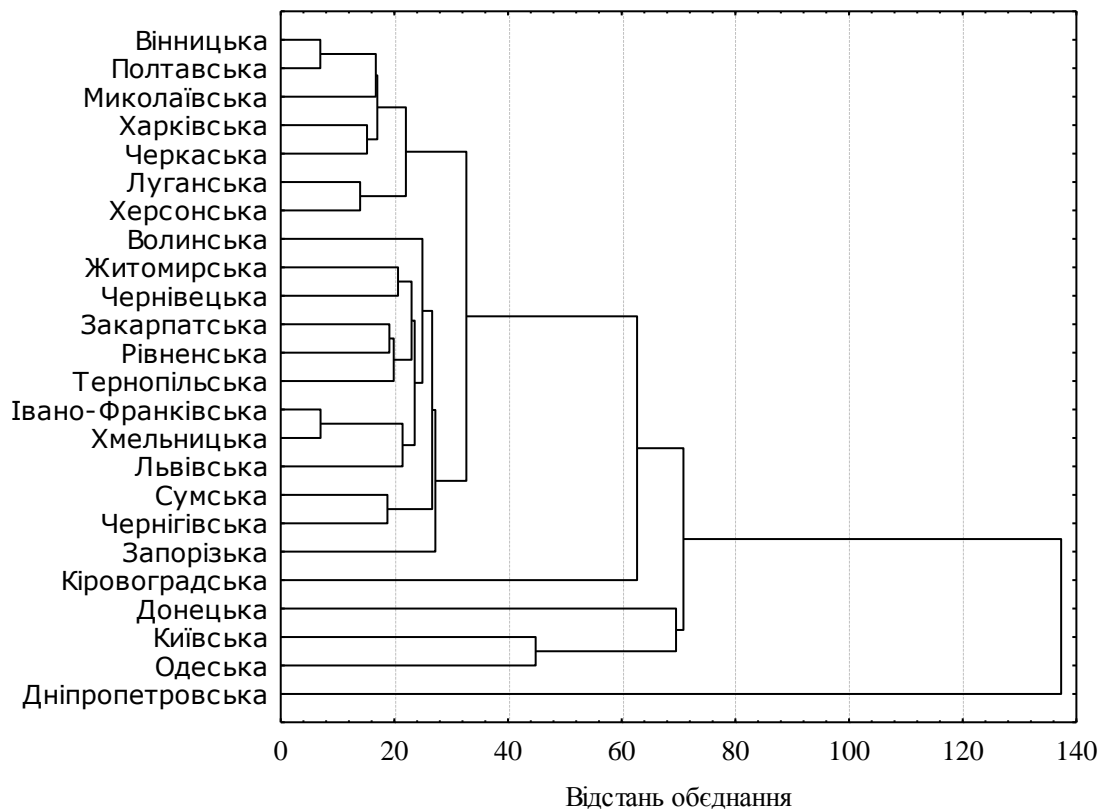
У третьому розділі «**Удосконалення менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва**» розкриті концептуальні основи зайнятості, обґрунтовані інноваційні форми, визначено напрямки підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємницьких структур агропромислового виробництва.

Проведений SWOT-аналіз підприємницького середовища розкриває переваги та диспропорції в розвитку економіки регіону, пріоритетні завдання якого можна розв'язати за участю суб'єктів малого і середнього підприємництва. Зазначимо, що наявна потужна база за сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу сприятиме мультиплікації їх у соціальні блага для населення району.

Визначено пріоритети розвитку диверсифікації видів підприємницької діяльності на сільських територіях, які повинні бути направлені на створення умов для розвитку різноманітних видів економічної діяльності та форм господарювання на основі раціонального й ефективного використання природно-ресурсного та людського капіталів територій; підтримку створення та розвитку підприємництва; просування продукції з географічним маркуванням з метою створення їй доданої вартості; розвиток туристичної та рекреаційної діяльності у сільській місцевості.

Нами проведена класифікація регіонів України залежно від результативних показників господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств, а також вихідних показників забезпеченості персоналом і вартості трудових ресурсів на основі використання методів однофакторного та багатомірного (багатофакторного) кластерного аналізу. На основі застосовування кластерного аналізу виділені однорідні групи

регіонів України залежно від показників їх забезпеченості персоналом і вартості трудових ресурсів за початковими та результативними параметрами господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств (рис. 3).



**Рис. 3. Дендрограма подібності малих сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем забезпеченості персоналом та ефективністю їх використання**

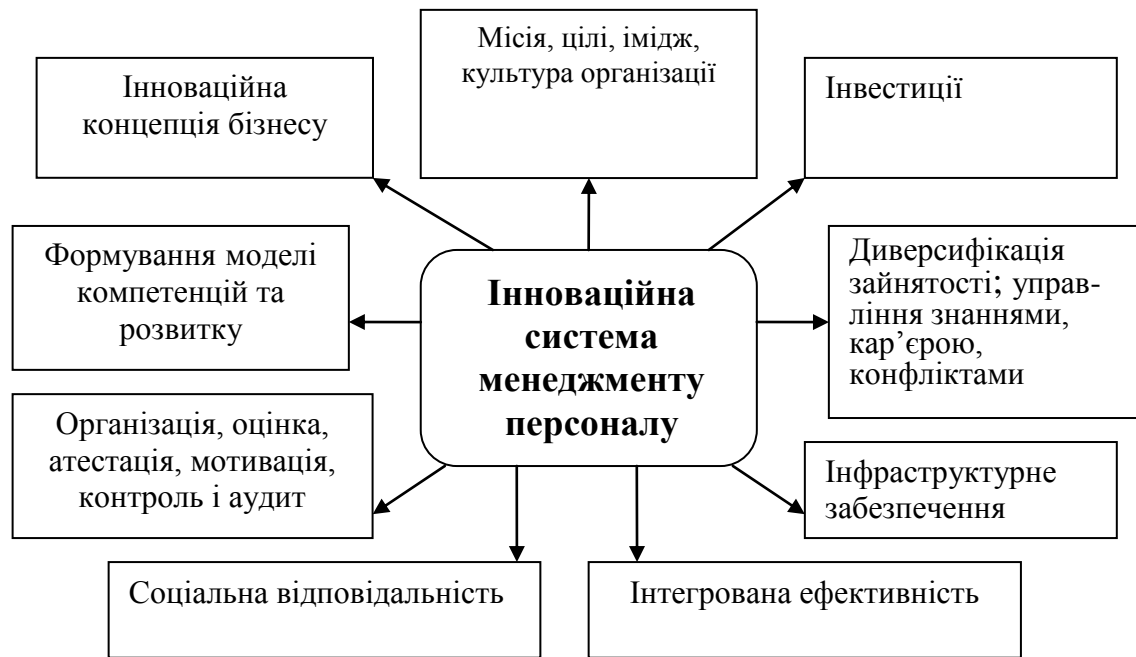
*\*Джерело: власні дослідження.*

Встановлено, що у сільськогосподарських підприємствах із найменшим розміром збитку на 1 працюючого (кластери Е та F) низькі або середні витрати на персонал у розрахунку на 1 працівника. Що ж стосується кількості персоналу, то у господарствах із мінімальним збитком (кластер F) цей показник найменший.

Результати прогнозування чисельності персоналу свідчать про високу ймовірність (0,61-0,73) зменшення у середніх і зростання кількості найманих працівників у мікро-, малих та великих підприємствах. Такі результати пояснюються вже згаданою раніше невисокою варіацією кількості персоналу у межах кластерів. Це означає, що дану ознаку не можна розглядати як ознаку класифікації сільськогосподарських підприємств, оскільки чисельність персоналу несуттєво впливає на ефективність його роботи. Тобто, для малих підприємств кількість працюючих не є визначальним фактором ефективності використання трудових ресурсів, а тому потрібно враховувати особливості функціонування підприємництва.

Доведено, що інноваційна система менеджменту персоналу містить сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких підсистеми: формування інноваційної концепції бізнесу; місії, цілей, іміджу, культури організації;

використання соціальних пакетів і програм; розробку моделі компетенцій та інвестування розвитку персоналу конкретного підприємства; використання комп'ютерних та ІТ-технологій, формування інноваційного потенціалу, безперервного розвитку персоналу; соціальної адаптації працівників; мотивації праці, контролю і аудиту, оцінки та атестації персоналу; управління знаннями, кар'єрою і конфліктами; диверсифікації зайнятості, інфраструктурного забезпечення, синергійного ефекту (рис. 4).



**Рис. 4. Складові інноваційної системи менеджменту персоналу**

*\*Джерело: складено автором*

До сучасних напрямів впровадження інновацій в менеджменті персоналу відносимо:

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: традиційні технології впровадження в кадрову роботу нововведень (впровадження інновацій); нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (інноваційні технології менеджменту персоналу). Визначені основні етапи і напрямки удосконалення управління персоналом на підприємстві: індивідуально орієнтовані на кожного працівника як особистість і задоволення індивідуальних потреб та розвитку на майбутнє; забезпечення формування професійними кадрами та врахування компетенцій в кадровій політиці при реалізації місії і стратегічних цілей.

Вважаємо, що ефективність менеджменту персоналу проявляється у формі здатності працюючими забезпечувати максимально можливі результати господарської діяльності, передбачає співставлення результатів господарської діяльності (виходів) із трудовими ресурсами (входами). Менеджмент підприємства при зміні комбінації вхідних параметрів робить висновок, як можна досягти більшого обсягу виходу та підвищити ефективність підприємства.

**Ефективність менеджменту персоналу у малих підприємства  
Кам'янець-Подільського району Хмельницької області у 2014 р.**

Господарство	Ефективність менеджменту персоналу	Відставання від підприємств-лідерів, %	Еталонні підприємства
ТОВ «Фірма «Династія»	0,28	72,19	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ПП «Мрія-2010»	0,79	21,03	ТОВ «Агропродукт Плюс»
СТОВ «Зоря»	0,44	56,23	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
СТОВ «Нефедівське»	0,16	84,30	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
СТОВ «Гарант»	0,32	67,73	ТОВ «Агропродукт Плюс»
СТОВ «Виробнича фірма «Гуменецьке»	0,37	63,42	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ВКФ «Пілігрим»	0,18	82,21	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ТОВ «Дари Поділля»	0,17	83,37	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ПП «Калинський ключ»	0,27	72,99	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ПП «Авант-Агро»	0,18	81,64	ТОВ «Агропродукт Плюс»
ТОВ «Десмін»	0,57	43,04	ТОВ «Агропродукт Плюс»
ВК «Іскра-2007»	0,19	81,13	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ТОВ «Агропродукт Плюс»	1,00	0,00	—
ТОВ «Антас1»	0,53	47,19	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ПП «Деметра-2010»	0,13	87,19	ТОВ «Агропродукт Плюс»
ПП «САФ-Колос»	0,69	31,45	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ПП «Леон-Агро-2011»	0,32	67,57	ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»
ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»	1,00	0,00	—
СТОВ «Гарант»	0,32	67,73	ТОВ «Агропродукт Плюс»

*\*Джерело: власні дослідження.*

За результатами уточненого аналізу, як видно із даних табл.2, господарствами-лідерами виявились ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI» та ТОВ «Агропродукт Плюс». При цьому за вхідними параметрами ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI» найбільш наближене до аналізованих сільськогосподарських підприємств, через що саме це господарство слід вважати еталонним для більшості господарств.

Отже, інтегральний показник ефективності та результат оцінки дає підстави для зміни чи певного корегування напрямів управлінської діяльності суб'єкта господарювання. Отримані результати найбільш точно демонструють як саме використовувати інтегровані показники ефективності менеджменту на основі методу DEA, окрім того є можливість оцінити наслідки рішень в сфері управління ефективністю для покращення результатів діяльності малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що зміст процесу менеджменту персоналу визначається особливостями виробництва, технології, залежить від специфіки соціальних відносин роботодавців з працівниками, державою та суспільством,



впливу на навколишнє середовище. Найбільш продуктивною формою взаємовідносин між керівником і підлеглим вважається співпраця, в якій кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання стосовно виконання спільної роботи для досягнення найвищої мети інноваційної концепції бізнесу, яка полягає у здатності формування соціальної відповідальності та інтегрованої ефективної цінностей підприємства, персоналу, стейкхолдерів.

2. Зазначимо, що система менеджменту персоналу включає набір взаємодіючих процесів, які забезпечують формування та підтримують використання і розвиток персоналу підприємства: визначення місії і цілей, систему мотивації і навчання, оцінку потенціалу та ефективності. Вважаємо, що концепція інноваційного менеджменту включає принципи, напрямки, методи, стратегію управління; планування роботи; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації; інвестування розвитку; застосування прогресивних форм і систем оплати праці, економічних стимулів і соціальних гарантій, заходів соціального партнерства і відповідальності.

3. До основних факторів економічного зростання підприємств відносимо інтелект, знання які персоніфіковані в працівниках, ефективність управління персоналом на основі моделювання, розвитку та використання компетенцій. Пропонуємо оцінювати інноваційний потенціал як інтеграційну складову інтелектуального та творчого потенціалів працівників, оскільки визначений рівень вказує на можливості інноваційної активності, готовність сприйняття, сприятливість середовища до впровадження нововведень.

4. В системі та функціях при всій різноманітності підходів до формування концепції менеджменту персоналу пропонуємо виділяти наступні методологічні засади: залучення потрібних людських ресурсів, тобто здійснюється підбір і ранжування співробітників; всі без винятку проходять навчання, щоб зрозуміти суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити навички і вміння з поставленими завданнями; здійснити оцінку участі кожного із працівників у досягненні місії і цілей підприємства; винагорода персоналу, тобто компенсація витрат часу, енергії, інтелекту при досягненні місії і цілей підприємства; зміни виконуваних функціональних обов'язків, мислення працівників та перегляду системи соціально-трудових відносин.

5. Результати досліджень свідчать про те, що у Кам'янець-Подільському районі Хмельницької області функціонують мікро- та малі сільськогосподарські підприємства. Малі підприємства мають в 2,56 раза більшу площу земельних угідь, у них відповідно працювало 23,5 та 5,5 середньооблікової кількості працівників, в т. ч. 15,8 і 4,7 – у рослинництві та 7,8 і 0,8 – у тваринництві. У кінцевому результаті ефективність вища від мікропідприємств по рослинництву на 114,0, у тваринництві на 11,0, а в цілому на 82 відсотки. Отже, функціонування малих підприємницьких структур агропромислового виробництва ефективно, а для результативності моделі інноваційної концепції бізнесу вирішальними складовими є внутрішні зв'язки і зовнішні стосунки.

6. Вважаємо, що інноваційний менеджмент повинен мати системний характер, містити сукупність взаємопов'язаних елементів та підсистем:

мобільності персоналу; адаптації працівників; мотивації праці; управління знаннями; оцінки та атестації персоналу; управління кар'єрою і конфліктами; інформаційно-комунікативну інфраструктуру; заходи формування інноваційного потенціалу, інвестування безперервного розвитку персоналу. Запропоновано алгоритм оцінювання сприятливості інституціонального середовища, виокремлення інноваційного потенціалу працівників при формуванні первинних колективів, відборі кандидатів на вакантні посади на основі побудови мета-програмних профілів працівників.

7. Доведено, що у загальному кожен четвертий, а серед сільських кожен третій навчався новим професіям та проходив первинну підготовку у навчальних закладах, а більше половини навчались і проходили перепідготовку на виробництві. З метою вирішення проблем формування і розвитку персоналу доцільним є створення на кожному підприємстві системи безперервного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів для використання нової техніки, впровадження нових технологій, удосконалення виробництва, збільшення комунікаційних можливостей. У зв'язку з цим потрібна кваліфікація не може бути гарантована набутою базовою освітою оскільки світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та підприємствами, що потребує формування і використання моделей компетенції та розвитку персоналу.

8. На основі проведеного кореляційного аналізу розкрито ступінь впливу кількості працюючих та витрат на персонал на розмір прибутку і доходу на одного працівника і визначено втрачену взаємозалежність між заробітною платою та продуктивністю праці, тому що середньостатистична заробітна плата абсолютно не виконує притаманні їй функції: соціальну, відтворювальну та стимулюючу. Вважаємо, що за допомогою диверсифікації зайнятості та використання соціальних пакетів, програм та компенсацій можна вирішити такі завдання менеджменту персоналу: контроль; мотивація; продуктивність праці; залучення висококваліфікованих працівників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; виконання місії і цілей, підвищення рівня життя та культури, створення позитивного іміджу організації.

9. Пропонуємо для визначення ефективності менеджменту персоналу використовувати метод аналізу поверхні обгортання DEA та визначати інтегральний показник ефективності досліджуваних об'єктів, значення якого розподіляються на інтервалі від 0 до 1. Підприємства зі значенням показника ефективності, рівним одиниці, є лідерами у межах результативності застосовуваної політики менеджменту персоналу. У разі застосування стратегій підприємства-лідера, аутсайтери із низьким рівнем ефективності менеджменту персоналу змогли б суттєво скоротити як чисельність персоналу, так і фонд заробітної плати, залишаючи сталими темпи росту розмірів доходу, прибутку та інтегрованої ефективної цінності підприємства. Отримані інтегровані показники ефективності менеджменту на основі методу DEA дають можливість оцінити наслідки рішень в сфері управління ефективністю для покращення

результатів діяльності малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у вітчизняних фахових періодичних виданнях:***

1. Білик Т.Л. Використання матеріального стимулювання в управлінні персоналом агропромислових підприємств // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Випуск 21. – м. Кам'янець-Подільський, 2013. – С. 335-338.
2. Білик Т.Л. Економічна ефективність та результативність діяльності сільськогосподарських підприємств / І.В.Хомич // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Випуск 22. – м. Кам'янець-Подільський, 2014. – С. 297-301.
3. Білик Т.Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Випуск 6. – Хмельницький, 2015. – С. 187-192.
4. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Випуск 11. – 2015.

### ***Публікації у наукометричних базах даних та зарубіжних виданнях:***

5. Білик Т.Л. Інноваційні моделі розвитку та менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». Випуск 5 (59). – Тернопіль, 2015. – С. 226-232.

### ***Публікації в інших виданнях:***

6. Білик Т.Л. Сучасні тенденції на ринку праці України / І.В. Хомич // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Випуск 23. – Кам'янець-Подільський, 2015. – С. 279-293.

### ***Тези доповідей і матеріали наукових конференцій:***

7. Білик Т.Л. Закономірності розвитку малого бізнесу України та Євросоюзу // Тези всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 14)». – Тернопіль, 2015. – С. 20-23.
8. Білик Т.Л. Тенденції демографії населення та зайнятості персоналу підприємств. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації» – Херсон, 2015. – С. 50-53.
9. Білик Т.Л. Пріоритети малого і середнього підприємництва Кам'янець-Подільського району Хмельницької області // Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Національне

виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції. – Кам'янець-Подільський, 2015. – С. 122-127.

#### АНОТАЦІЯ

**Білик Т.Л.** Менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Подільський державний аграрно-технічний університет Міністерства освіти і науки України, Кам'янець-Подільський, 2016.

У дисертаційній роботі розглядаються теоретичні та практичні аспекти, узагальнено особливості систем, функції та методичні підходи щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Сутність менеджменту персоналу визначено як цілеспрямований вплив на формування компетенції та діяльність персоналу шляхом ефективного використання ресурсів, соціальної відповідальності для досягнення місії і цілей та узгодження інтересів зацікавлених сторін для забезпечення ефективного розвитку малих підприємств на інновацій основі.

Проведено аналіз, розкрито тенденції зайнятості, формування, використання і розвитку, визначено особливості та рівень ефективності, виявлено переваги та недоліки, досліджено світовий та вітчизняний досвід вирішення проблем менеджменту персоналу. На основі проведеного аналізу виокремлено недоліки та диспропорції в розвитку економіки підприємництва, а також проблеми, пріоритетні завдання, які можна розв'язати за участю суб'єктів малого підприємництва.

Визначено концептуальні основи інноваційної концепції бізнесу та менеджменту персоналу, обґрунтовані напрямки диверсифікації зайнятості і видів підприємницької діяльності на сільських територіях з метою безперервного розвитку та формування інноваційного потенціалу орієнтованого на підвищення ефективності менеджменту персоналу.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, персонал, формування, розвиток, ефективність, компетенції, соціальна відповідальність, зайнятість, інновації, мале підприємництво, бізнес.

#### АННОТАЦИЯ

**Билык Т.Л.** Менеджмент персонала малых предпринимательских структур агропромышленного производства. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) - Подольский государственный аграрно-

технический университет Министерства просвещения и науки Украины, Каменец-Подольский, 2016.

В диссертационной работе рассматриваются теоретические и практические аспекты, функции, обобщены методические подходы к оценке эффективности менеджмента персонала малых предпринимательских структур агропромышленного производства. Сущность менеджмента персонала определено как целенаправленное воздействие на формирование компетенции и деятельности персонала путем эффективного использования ресурсов, социальной ответственности для достижения миссии и целей и обеспечения развития малых предприятий на инновационной основе.

Доказано, что интеллект, знания, компетенции и креативность, которые персонифицированы в работниках, выступают основным фактором экономического роста предприятий. С этой позиции управления персоналом можно интерпретировать как способ достижения социальной ответственности и равновесия между интересами предприятия, отдельных работников и общества в целом.

Эффективность управления персоналом сельскохозяйственных предприятий целесообразно определять с помощью интегральной оценки, которая охватывает две группы общих показателей – результативные показатели деятельности предприятия и специфические показатели управления персоналом. В каждой из групп выделены частичные показатели.

Проведен анализ, раскрыто тенденции формирования и развития, определены особенности и уровень эффективности, выявлены преимущества и недостатки, исследованы мировой и отечественный опыт решения проблем менеджмента персонала. На основе проведенного анализа выделены недостатки и диспропорции в развитии экономики региона, сферы предпринимательства, а также проблемы, приоритетные задачи, которые можно решить с участием субъектов малого и среднего предпринимательства

Предложено включать в состав функций формирования системы управления персоналом с учетом размеров предприятий инновационные формы количественного, качественного и социального обеспечения, эффективности использования и развития персонала. Установлены инновационные формы управления персоналом: развитие персонала, управление деловой карьерой, мотивацию труда на основе социальных пакетов и программ, формирование корпоративной культуры и социальной ответственности, модели компетенций для конкретного предприятия, компьютерные и IT-технологии.

Определены концептуальные основы диверсификации видов предпринимательской деятельности на сельских территориях, стратегии занятости, обоснованна инновационная концепция бизнеса, имеющая целью

внедрения инноваций в стратегию предприятия, инновационных форм и направлений повышения эффективности менеджмента персонала малых предпринимательских структур агропромышленного производства. Эффективный менеджмент должен быть ориентирован на увеличение уровня реальных доходов от сельскохозяйственной деятельности на селе; достижение гарантированных социальных стандартов и улучшение условий проживания сельского населения; охрану окружающей среды. Для оценки предлагается метод анализа поверхности обертывания DEA дают возможность оценить последствия влияния решений на результат деятельности малых предпринимательских структур агропромышленного производства.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, персонал, формирование, развитие, эффективность, компетенции, социальная ответственность, занятость, инновации, малое предпринимательство, бизнес.

### **Summary**

The dissertation deals with theoretical and practical aspects, generalizing of peculiarities of topics, functions and methodological approaches of evaluating the effectiveness of staff management of small business structures of agricultural production. The essence of personnel management is identified as a purposeful impact on the formation of the competence and personnel activity through effective use of resources and social responsibility on purpose of achieving the mission and objectives and reconciling the interests of stakeholders to ensure effective development of small businesses on the basis of innovation.

The analysis was done and trends of business, formation, use and development were revealed. Peculiarities and level of performance, advantages and disadvantages were found. International and domestic experience in solving issues of personnel management was studied. Basing on the analysis, flaws and imbalances in regional economic development, entrepreneurship sphere were isolated and problems priorities that can be solved with the participation of small and medium businesses.

Conceptual bases of diversification directions of types of business activities in rural areas and strategic employment based on innovative business and personnel management concept were defined. Strategic employment aims at implication of continuous development and innovational potential formation based on each worker as an individual and also of efficiency of management staff of small business structures agricultural production.

**Keywords:** management, administration, personnel, formation, development, efficiency, competence, social responsibility, employment, innovation, small business, business.