

Міністерство освіти і науки України
Подільський державний аграрно-технічний університет

Білик Тетяна Леонівна

На правах рукопису

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)

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник:
Малік Микола Йосипович,
доктор економічних наук, професор,
академік НААН

Кам'янець-Подільський – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА	13
1.1. Теоретичні засади та еволюція менеджменту персоналу	13
1.2. Функції менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва	29
1.3. Методика оцінки ефективності менеджменту та персоналу малих підприємницьких структур	52
Висновки до першого розділу	69
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА	70
2.1. Тенденції формування і розвитку персоналу малих підприємств	70
2.2. Особливості менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва	91
2.3. Ефективність діяльності та менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва	110
Висновки до другого розділу	129
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА	132
3.1. Концептуальні основи зайнятості персоналу підприємницьких структур агропромислового виробництва	132
3.2. Інновації менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.	151
3.3. Напрямки підвищення ефективності менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.	170
Висновки до третього розділу	186
ВИСНОВКИ	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	207

ВСТУП

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. Лендєл, 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. Беха, 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. Уїддет, 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 впорядкування 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Теоретичні засади та еволюція менеджменту персоналу

Управління і менеджмент посідають важливе місце в системі економічних наук. Менеджмент як наука про організацію виробництва та управління людьми зацікавлює все ширше коло спеціалістів. Менеджмент є своєрідним процесом інтеграції, в межах якого спеціалісти та професіонали створюють підприємства й керують ними через процес встановлення місії, системи цілей, а також розробки напрямів їх досягнення. Тож менеджмент – це вміння скерувати інтелектуальні здібності, працю, індивідуальні особливості працівників підприємства на досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє розглядати менеджмент як процес впливу на трудовий колектив і окремих його працівників з метою отримання максимально можливого позитивного результату [167].

Для координації персоналу на практиці використовують такі поняття як “керівництво”, “адміністрування”, “управління” та “менеджмент”. Термін “адміністрування” охоплює весь процес управління інституціями державного рівня, визначення процесів керівництва апарату управління підприємства. Термін “управління” відповідає латинському поняттю “administration”, що перекладається як ‘діяльність під певним керівництвом, служба в підпорядкуванні’. Адміністрування (англ. administration) – вид організаційно-розпорядчої діяльності, спрямованої на підготовку та впровадження рішень, управління персоналом, надання послуг населенню [163]. Це загальне поняття, яке поширюється на безліч об’єктів, процесів та явищ.

В філософії, політології, кібернетиці, політекономії, психології та праві суть “управління” визначають по-різному. Розглянемо різні тлумачення

терміна “управління” з позиції загальних наук. Це дозволить нам чітко окреслити значення управління для різних галузей існування людства, його невід’ємність не тільки від процесів господарської діяльності, а і від соціального життя людини та суспільства в цілому (див. додаток А).

Термін “управління” доречно використовувати як загальну характеристику окремого виду діяльності людини. Але якщо мова йде про зміст, форми і методи управлінського впливу суб’єкта управління на об’єкт управління в умовах ринкової економіки, то варто використовувати термін “менеджмент” [170, с. 9].

Як і кожна наука, менеджмент і управління має свою історію, праці та збільшення обсягу виробництва. Питанням досліджень обраного напрямку присвячено наукові праці В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк, Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін, Е. М. Лібанова, В. Г. Федоренко, Г. В. Осовська та ін. Для глибшого розуміння сутності, значення, складності менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності доцільно визначити найважливіші методологічні аспекти цього соціального явища, зокрема: сутність і цілі, об’єкт і суб’єкт, зміст і форму, функції, принципи, засоби, зв’язки внутрішнього і зовнішнього середовища організації, стратегію і політику, завдання, механізм регулювання, продукт чи результат менеджменту [50].

Детальне вивчення базується на еволюції поглядів на управління:

1. Школа наукового управління (1885 - 1920).
2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950).
3. Школа людських відносин (1930-1950).
4. Поведінкові науки (1950 – дотепер).
5. Школа кількісних підходів (1950 – дотепер).

Зокрема, Г. В. Осовська здійснила аналіз наукових розробок з розвитку управління як окремої галузі знань, зосередивши увагу на розвитку управління в Україні. Вченій вдалося систематизувати результати

досліджень, спрямованих на вдосконалення адміністративно-командної системи [119].

Б. М. Андрушків і О. Є. Кузьмін виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів [5].

В. Я. Горфінкель виділяє суб'єкт управління персоналом (керівники різних ланок), методи досягнення поставленої мети, цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, концепції, стратегії кадрової політики та методи управління людськими ресурсами. Науковець підкреслює, що управління працівниками реалізується системним, плановим, організованим впливом, сукупністю взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, створенням умов нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [34, с. 311]. Аналогічної думки дотримуються вітчизняні вчені О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [80, с. 34].

М. Д. Виноградський вважає, що управління персоналом спрямоване на ефективне використання людей (персоналу) з метою досягнення як індивідуальних цілей, так і цілей організації [26, с. 112].

У працях А. Файоля, Г. Емерсона, Ф. Тейлора та Г. Форда управління персоналом організації для підвищення ефективності і досягнення цілей розглядається як комплексна прикладна наука про чинники (організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові та особистісні), способи та методи впливу на персонал підприємства. Об'єктом науки є окремі особистості та групи (формальні, неформальні, професійно-кваліфікаційні, соціальні тощо) [161, с. 9].

Сукупність принципів, методів та засобів фахівці-практики у сфері HR-менеджменту управління персоналом розглядають як цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою активізації їх інтелектуальних та фізичних здібностей для досягнення цілей організації у процесі виконання трудових функцій [130].

Вітчизняні вчені розглядають управління персоналом як цілеспрямований вплив на працівників підприємства, метою якого є досягнення максимальної відповідності можливостей персоналу цілям, стратегіям і умовам розвитку організації (А. Колот, Д. Богиня, І. Галиця, М. Семикіна та ін.) [69].

Запропоновані у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі окремі визначення управління персоналом можна згрупувати за декількома підходами. З позиції інституційного підходу управління персоналом розглядають як діяльність, що здійснюється окремими суб'єктами (службами управління персоналом, керівниками нижчої, середньої та вищої ланок тощо) та спрямована на реалізацію стратегічної мети розвитку підприємства, а також на виконання тактичних завдань з ефективного використання зайнятих на підприємстві працівників [149, с. 33].

Управління персоналом з погляду організаційного підходу включає комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність персоналу і підприємства. Системою, що поєднує об'єкт, суб'єкт і функції управління, які реалізуються за допомогою нових методів та інструментів, є інноваційне управління персоналом.

Функціональний підхід ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей, завдань, методів, вказує на дії і процеси, які потрібно реалізувати, щоб досягти місії та цілей організації. Такий підхід до управління працівниками складається із сукупності функціональних підсистем.

Враховуючи складність і багаторівневу організацію управління людьми, виділяють різні типи управління: політичне, економічне і соціальне на макро-, мезо- і мікрорівнях. Управління на мікрорівні охоплює керівництво внутрішніми процесами виробничо-комерційної, соціально-економічної, інноваційно-інвестиційної та інших видів діяльності, а також зовнішні зв'язки підприємства.

В процес управління включається весь спектр управлінського впливу, що проходить через здійснення збору, обробки інформації, її подальшої передачі і прийняття рішення. Управлінські впливи охоплюють передачу управлінських рішень, а при необхідності перетворюють у форму, яка безпосередньо повинна сприйматися об'єктом управління. Вважаємо, що для більш глибокого розуміння процесу управління, який є двостороннім і, відповідно, передбачає наявність сторони, якою управляють, і сторони, яка управляє на основі використання інформації, необхідно врахувати ресурсне забезпечення і необхідність впровадження інновацій, що відображено на рис. 1.1.

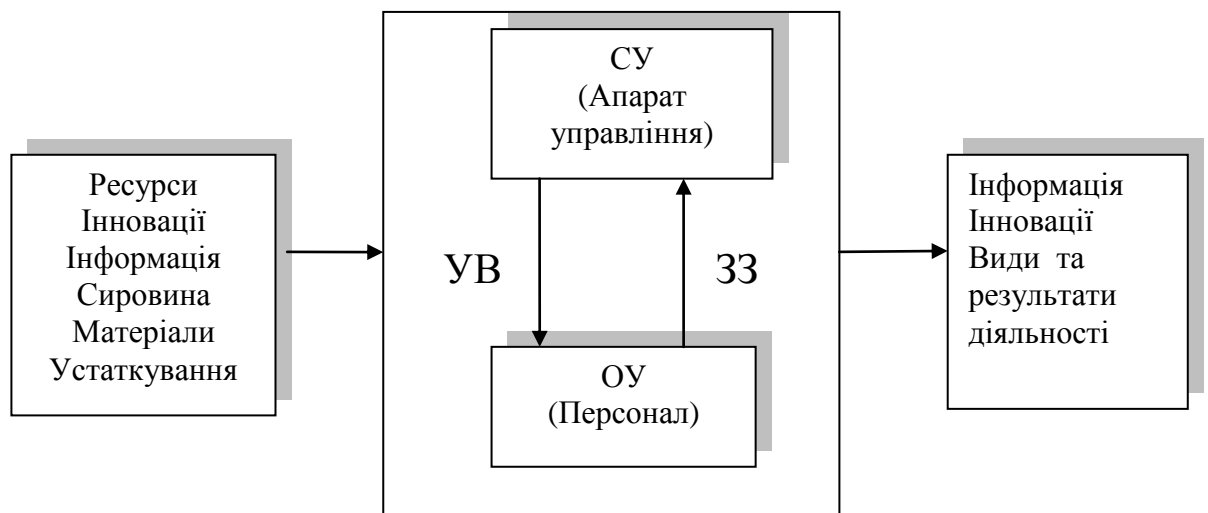


Рис. 1.1. Основні зв'язки системи управління

**Джерело: адаптовано автором на основі [170, с. 11].*

На рис. 1.1 показано, що працівники апарату управління виробляють управлінські впливи (УВ) у вигляді команди, наказу, розпорядження, сигналу і передають його персоналу, який відповідно до отриманого рішення виконує свою роботу. У свою чергу за допомогою зворотного зв'язку (ЗЗ) від виконавців апарат управління одержує інформацію про результати вирішення завдань і виробляє нові розпорядження.

Залежно від відносин та зобов'язань між підприємством і найманими працівниками на мікрорівні виділяють два типи моделей ринку праці:

бюрократичний та патерналістський. Характеристики двох систем управління персоналом відповідно до моделі ринку праці наведені в додатку Б.

Основні напрямки філософії і практики бюрократичної та патерналістської моделей управління персоналом можна узагальнити в термінах, наведених в додатку В.

В сучасних умовах швидкого суспільного розвитку головними чинниками росту стають кваліфікація, навички, досвід людини. Від економічної науки це вимагає уваги до людини та її особистих здібностей, а тому важливою проблемою залишається формування ефективного управління персоналом підприємств. Управління персоналом ґрунтується на існуючих належних методах, функціях, процедурах, принципах ефективного управління підприємствами та має власну специфіку, елементи, складові, підходи й технології.

Практика управління підприємствами різних організаційно-правових форм, вивчення наукових підходів, досвіду управління персоналом дає підстави розглядати менеджмент персоналу на трьох рівнях: нижній, середній і верхній. Безпосереднє управління працівниками відбувається на нижньому рівні (виробнича діляниця, функціональний підрозділ, ланка). Виробничі завдання згідно зі встановленими нормами до виконавців на робочих місцях доводить керівник, який забезпечує необхідними ресурсами, контролює виконання завдань і дотримання вимог, правил розпорядку робочого дня та охорони праці, трудову дисципліну тощо. Питання організації виробничих процесів, планування виробництва, нормування праці, виконання завдань, оплати праці, заміщення вакантних посад вирішуються на середньому рівні управління (галузь, вид діяльності, великий цех, філіал підприємства). На верхньому рівні управління розробляється генеральна стратегія організації та формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова стратегія) та її функціональна складова (кадрова політика), зокрема визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу,

ухвалюються рішення щодо ключових посад. Завдання менеджменту персоналу, як невід’ємні складові єдиного безперервного процесу, мають виконуватись на всіх рівнях синхронно та в тісному взаємозв’язку [50, с.7].

До менеджменту відносять теорію і практику управління й ефективного керівництва як комплексного і конкретного явища. Менеджмент у всіх своїх рішеннях керується економічними міркуваннями, що зумовлює відповідний характер його дій. В сучасній науці існує твердження, що менеджмент персоналу як об’єктивне соціальне явище розвивається за трьома векторами: у сфері практичної професійної діяльності, як навчальна дисципліна та як галузь науки.

Аналіз поглядів учених і провідних керівників підприємств щодо наукового обґрунтування підприємницької діяльності дозволив систематизувати основні точки зору на менеджмент: як організацію управління підприємством; орган управління, який представляє керівник підприємства; рівні апарату управління; процес приймання певних рішень з управління підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Традиційна система управління та менеджменту персоналу

Показник	Традиційна система управління	Менеджмент
Роль людини	Фактор виробництва	Активний учасник реалізації стратегії
Вартість трудових ресурсів	Статті витрат: заробітна плата і відрахування на соціальні заходи	Джерело доходів
Кадрова політика	Як технічне завдання, допоміжна справа	Як настійна щоденна необхідність
Характер кадрової політики	М’який, відсутність менеджменту	Жорсткий, ретельно продуманий менеджмент
Функції	Сфера кадрової служби	Спільна, взаємна функція лінійних менеджерів і кадрової служби
Цінність людини	Оцінюється освіта і кваліфікація	Постійно зростає в ціні як ресурс, джерело вкладення капіталу
Професійно-кваліфікаційними характеристиками	Професії, кваліфікація	Набуття та використання знань, вмінь, досвіду, відповідальність

**Джерело: удосконалено автором на основі [100]*

В табл. 1.1 показано різницю між традиційною системою управління трудовими ресурсами і менеджментом трудових ресурсів. Останній відрізняється від традиційної системи управління персоналом, як і поняття “менеджмент” відрізняється від поняття “управління”.

Отже, діяльність керівництва організації, що має на меті досягнення певних цілей, розробку концептуальних положень, стратегій управління кадрами, різних методів керівної роботи, окреслюють як управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив, що передбачає комплекс взаємопов’язаних заходів економічного, організаційного, соціального характеру, метою якого є створення й підтримка відповідних умов для розвитку персоналу та максимального використання підприємством потенціалу робочої сили. Особливості управління персоналом окреслюються реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна обирати відповідну стратегію: економії затрат на персонал за умов покращення економічної кон’юнктури або додаткового залучення працівників і оптимізації за умов погіршення; узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації.

Зауважимо також, що менеджмент персоналу на підприємстві – це управління діяльністю персоналу з метою належного виконання ним своїх обов’язків. Визначимо основні завдання менеджменту персоналу в сільському господарстві:

- 1) аналіз потреб господарства в певній якості та кількості працівників з урахуванням освіти, періоду, на який вони потрібні (постійні чи сезонні), та залучення відповідної робочої сили;
- 2) підвищення кваліфікації працівників для виконання ними у повному обсязі своїх функціональних обов’язків;
- 3) мотивація до належного виконання функціональних обов’язків, оцінка менеджером умов роботи, відносин між працівником та роботодавцем;
- 4) компенсація праці, що передбачає заробітну плату і різні види

матеріального та морального стимулювання.

Враховуючи думку багатьох зарубіжних економістів, підкреслимо, що основою роботи з людьми є вміння використати індивідуальні особливості та мобільність кожного працівника для досягнення мети в межах стратегії підприємства, а також інтегрування потреб і вимог працівників до інтересів фірми. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом якнайповнішого використання всього потенціалу зовнішнього середовища називають інноваційними формами управління.

Кожен із напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу та проектування потребує застосування як загальних, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем. Представники різних векторів розвитку менеджменту персоналу повинні діяти синхронно, обмінюватись інформацією, спільно обговорювати досягнення і проблеми. Така взаємодія практики, освіти й науки продуктивно сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики менеджменту персоналу [162, с. 6].

Велике практичне значення менеджмент персоналу має як сфера професійної діяльності. Методологія повинна бути єдиною, однак практичний менеджмент персоналу може застосовувати різні методологічні підходи до формування структури та змісту менеджменту як навчальної дисципліни та до його наукового аналізу, а також комбінувати їх.

Погоджуючись із думкою дослідників, зауважимо, що менеджмент персоналу можна розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації, однак таке визначення потребує доповнення, з урахуванням особливостей сучасного стану й перспектив розвитку ринку праці та бізнесу.

Система менеджменту персоналу забезпечує не лише постачання робочої сили, але й несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну

мотивацію, створення безпечних умов праці тощо. Усе це вимагає тісних організаційних та інформаційних зв'язків суб'єктів менеджменту персоналу з усіма структурними підрозділами, а тому ця система повинна бути побудована на принципах патерналістської моделі управління персоналом. Водночас ефективність діяльності економічних суб'єктів залежить від взаємовідносин роботодавців з працівниками, державою, навколишнім середовищем та суспільством на основі соціальної відповідальності.

Сучасні умови розвитку менеджменту аграрних підприємств України характеризуються підвищенням впливу глобалізаційних, інституційних, ринково-інфраструктурних, соціально-економічних чинників зовнішнього середовища на бізнес-процеси та рівень соціально-економічного ефекту від господарської діяльності. Процес формування ланцюгів координації із використанням сучасного інструментарію та функцій менеджменту залежить від фінансових та економічних можливостей підприємств, спроможності їх управлінського потенціалу ефективно інтегруватися в зовнішнє бізнес-середовище. Недостатній розвиток стратегічного та маркетингового управління, слабка мотивація членів до участі у бізнесі підприємств та нерозуміння функцій соціальної відповідальності є причинами, що гальмують ефективність менеджменту малих аграрних підприємств.

Менеджеру доводиться співпрацювати зі своїми колегами, керівництвом і представниками інших організацій, а також організовувати продуктивну діяльність підлеглих. Для того щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, менеджер мусить налагоджувати взаємоприйнятні стосунки не тільки з вищим керівництвом, а й зі своїми підлеглими.

Федоренко В. Г. вважає, що сучасний менеджмент – це складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління. Він містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію [162].

Тобто сучасний менеджмент містить складові поняття соціальних та людських технологій.

Людський потенціал визначається сукупністю характеристик, об'єднаних у соціально-демографічний, соціально-економічний, діяльний та соціокультурний потенціали [22, с. 35-36]. Для людини можливість бути багатогранним учасником суспільного життя забезпечується реалізацією якісних характеристик, зокрема: стану здоров'я, професійно-кваліфікаційного рівня, світогляду, мотивації, ціннісної орієнтації, культурного розвитку, економічної, інноваційної, ділової, творчої, громадянської активності. Результати діяльності людини у суспільстві визначають наявний рівень соціально-економічного розвитку, формують відповідний рівень та якість життя, що безпосередньо залежить від її знань і умінь у тій чи тій галузі.

Активізація пізнавальної та інтелектуальної діяльності особи значною мірою залежить від її компетентності. Це виявляється в зацікавленні процесом пізнання і засвоєнні накопичених людством знань, підвищенні рівня освіти, розширенні світогляду, ерудиції, націлених на перспективний розвиток. Компетентність є основою діяльності і забезпечує свідому, умотивовану поведінку і самореалізацію особистості, підтримує певний емоційний фон, спрямованість, розвиває уміння розв'язувати життєві і виробничі проблеми.

Питанню компетентнісного підходу присвячено наукові праці І. Беха, Л. Головача, Н. Завіниченко, С. Калашнікової, В. Носкова та ін., зокрема його застосування в управлінні висвітлене в роботах вітчизняних вчених М. Голованя, І. Петрової, Л. Пашко, М. Нагари, а також зарубіжних дослідників, таких як М. Дж. Равен, Л. М. і С. М. Спенсер, С. Уіддет, С. Холліфорд та інших [93]. Проте науковцями у висвітленні зазначеної проблематики недостатньо глибоко опрацьовані питання сутності, умов реалізації та оцінки управління з позицій компетентнісного підходу, ролі

механізму формування людського потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу.

У Державному стандарті базової і повної загальної середньої освіти (затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1392) подано тлумачення понять “компетентність”, “ключова компетентність”, “компетентнісний підхід” [43]:

компетентність – набута у процесі навчання інтегрована здатність, що складається із знань, умінь, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці;

ключова компетентність – спеціально структурований комплекс характеристик (якостей) особистості, що дає можливість їй ефективно діяти у різних сферах життєдіяльності;

компетентнісний підхід – спрямованість на досягнення результатів, якими є ієрархічно підпорядковані ключова, загальнопредметна і предметна (галузева) компетентності. Результатом такого процесу має бути сформованість загальної компетентності.

Ключова компетенція – певний рівень знань, умінь, навичок, ставлень, які можна застосувати у сфері діяльності людини. Комунікативна компетентність – здатність особистості застосовувати у конкретному виді спілкування знання мови, способи взаємодії з людьми, що оточують її та перебувають на відстані, навички роботи у групі, володіння різними соціальними ролями. Соціальна компетентність – здатність особистості продуктивно співпрацювати з партнерами у групі та команді, виконувати різні ролі та функції у колективі.

Згідно з Концепцією розвитку освіти України на період 2015-2025 років освіта має перетворитися на систему, здатну до саморегуляції, на ефективний важіль економіки знань, на інноваційне середовище, в якому учні і студенти набувають навички і вміння самостійно опановувати знання упродовж життя та застосовувати це знання у практичній діяльності. Освіта має продукувати індивідів, здатних забезпечити прискорене економічне зростання і

культурний розвиток країни, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на європейському і світових ринках праці. Освіта має стати реальною гарантією забезпечення високих соціальних стандартів, легітимізувати з 2016 року в системі середньої, професійної та вищої освіти визнання компетентностей та кваліфікацій, отриманих шляхом неформальної, інформальної освіти та практичної діяльності [72].

Свідченням наявності у людини належних компетенцій є отримана у ході здобуття вищої освіти відповідна кваліфікація, яка дозволяє брати участь у суспільно корисній діяльності. У Законі України “Про вищу освіту” зазначається, що кваліфікація – це офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважена установа встановила, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується відповідним документом про вищу освіту. Зокрема, компетентність є динамічною комбінацією знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [59].

Ключові компетенції, сформовані через освіту, необхідні кожній людині для особистого становлення і розвитку, активного громадянства, соціального включення та зайнятості. За рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу (2006 р.) виділено вісім ключових компетенцій: спілкування рідною мовою; спілкування іноземними мовами; знання математики та загальні знання у сфері науки і техніки; комп’ютерна грамотність; навченість навчатися; соціальні та громадянські навички; ініціативність і підприємливість; культурна обізнаність та самовираження [130].

Інтегративна компетентність особи полягає у володінні та використанні на практиці окремих компетенцій. Актуальність упровадження в освітню практику компетентнісного підходу зумовлена стрімким соціальним,

технологічним і політичним розвитком світу, в якому сучасній людині доводиться діяти в складних і невідомих ситуаціях, в умовах конкуренції та конфліктів, суперництва і співробітництва з представниками інших культур тощо. Водночас компетентність людини є умовою розвитку і набуття зрілої форми думок, мотивів, цінностей, спрямованості особистості, яка прагне самоствердитися у власній діяльності, реалізувати творчий потенціал, проявити свої здібності, здобути авторитет серед колег і самоповагу.

У науковій літературі зазначається, що компетенція – це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання, а компетентність – це оцінка досягнення (або недосягнення) цієї норми. Внутрішню структуру компетентності можна подати у вигляді сукупності компонент: мотиваційної; когнітивної; діяльнісної; ціннісно-рефлексивної; емоційно-вольової. Виділені компоненти існують не ізольовано одна від іншої, вони тісно взаємопов'язані між собою і формують людський потенціал особистості [32].

Ми вважаємо, що компетенція – це спеціально структурований комплекс характеристик особистості, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на українському, європейському і світовому ринках праці. Пропонуємо розглядати інтегровану компетентність як формування, володіння та використання на практиці сукупності компонент компетенцій, можливість ефективно діяти у різних сферах життєдіяльності, тобто як ступінь оволодіння певною професійно-кваліфікаційною творчою якістю, вміння застосовувати її у практичній діяльності.

Виділивши кожен етап формування управління і систематизувавши його еволюційні ступені розвитку, логічним буде також проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом малих підприємницьких структур.

Вагомим чинником успішного функціонування підприємництва в Польщі, Чехії, Угорщині є державна підтримка стимулювання та розвитку малого бізнесу. У Польщі послідовна реалізація державних реформ для

підтримки малого бізнесу передбачала створення базових організаційних структур (агентств, фондів). Ці структури в процесі взаємодії з урядом та парламентом забезпечують надання достовірної інформації щодо стану та перспектив розвитку підприємництва в країні, гарантують надання кредитів малим підприємствам, сприяють розвитку інноваційних технологій та їх застосуванню в малому бізнесі. Фінансова підтримка малого бізнесу передбачає використання системи проектного фінансування малих підприємств, тобто цільове кредитування для реалізації інвестпроекту.

Становлення та розвиток підприємництва у Великобританії здійснювалось на основі співробітництва малих і великих підприємств, тобто на засадах кооперації, що давало змогу водночас обслуговувати великі підприємства і стимулювати діяльність малого бізнесу. Наслідком такої кооперації стало виникнення ефекту ланцюгової реакції у всіх галузях економіки, що зумовив зв'язок і підтримку малого бізнесу великими підприємствами [95]. Досвід організації малого бізнесу в економіці Великобританії як країни з глибокими історичними традиціями ведення бізнесу є дуже корисним [2].

З урахуванням рівня глобалізації, конкурентоспроможності суспільно-економічного розвитку та чинного законодавства компетентність людини як фахівця визначається не тільки результатами здобуття певного рівня отриманої освіти, життєвого і професійно-кваліфікаційної досвіду та ефективного їх використання на практиці, але й соціальною відповідальністю і здатністю особистості продуктивно співпрацювати з партнерами в команді. Світовий та вітчизняний досвід управління переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування підприємств, їх сталого розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. Функціонування менеджменту зводиться до визначення та забезпечення досягнення місії і цілей, вміння ефективно використовувати ресурси, інформацію та інновації, організувати роботу працівників і всю виробничу систему.

Вважаємо, що головним завданням сучасного менеджменту в досягненні місії і цілей є формування компетенцій, креативності, ефективне використання ресурсів підприємства: персоналу, капіталу, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації та інновацій, що відображено на рис.1.2.

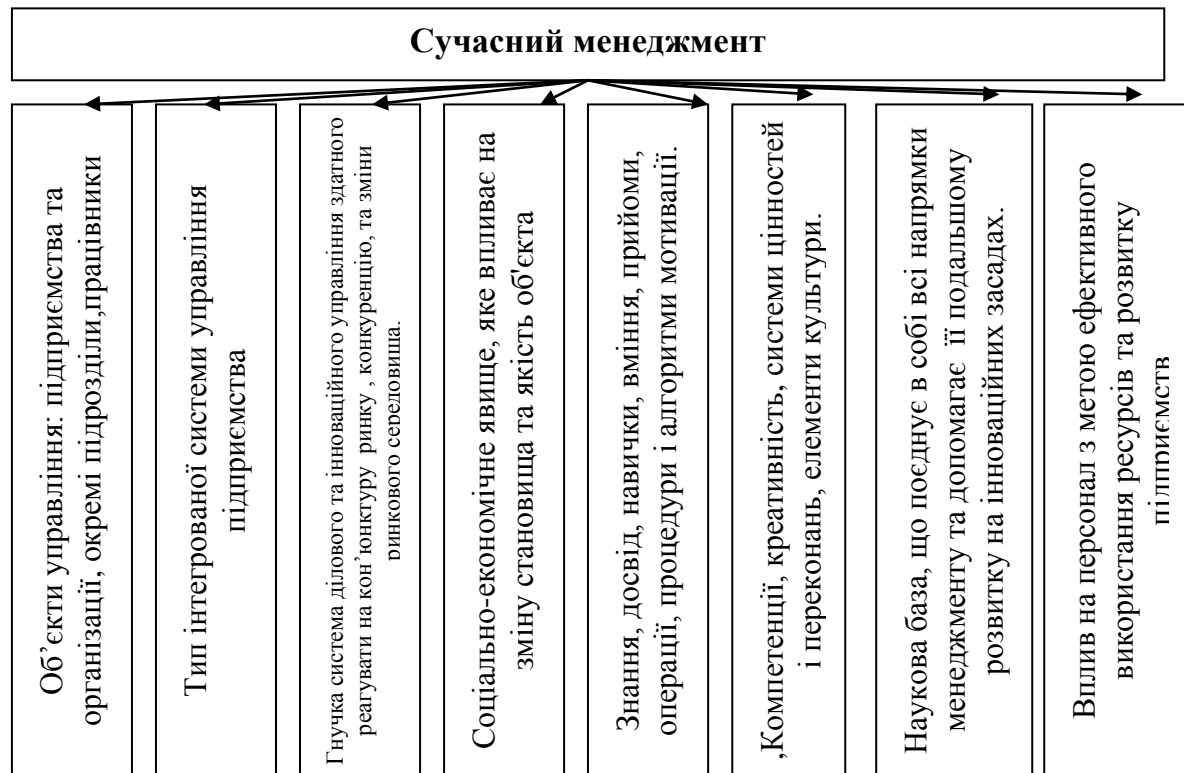


Рис.1.2. Сучасний менеджмент

**Джерело: удосконалено автором на основі [162]*

Концепція сучасного менеджменту формується на основі еволюції і взаємодії напрямків, враховує об'єкти і типи систем ділового та інноваційного управління, освіченість населення та умови формування відповідних знань і практичних навичок гармонійної творчої особистості з метою ефективного використання і розвитку персоналу і підприємства. Отже, сьогодні до основних чинників економічного зростання підприємств, організацій, установ зараховуємо інтелект, знання та компетенції, персоніфіковані у працівниках. Зростання ролі професійної та інтегрованої компетентності, набуття стратегічного значення в управлінні людськими ресурсами на будь-якому рівні зумовлено стрімким інформаційним, техніко-

технологічним, соціально-економічним, розвитком світу, в якому сучасній людині доводиться діяти в умовах жорсткої конкуренції.

1.2. Функції менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва

Функції менеджменту в сучасних умовах полягають у створенні рентабельного підприємства на основі раціонального використання наявних ресурсів, персоналу і соціальної відповідальності. Найважливішою функцією менеджменту є налагодження необхідних умов успішної роботи підприємства.

Можна виокремити п'ять основних функцій аграрного менеджменту: планування, організація, робота з персоналом, управління й контроль. Через загальні функції менеджменту – планування, організації, мотивації і контролю – забезпечується координація зусиль працівників організації. Управління як функція менеджменту відображає процес делегування повноважень та вважається найскладнішою частиною менеджменту, особливо на рівні малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Персонал підприємства повинен усвідомлювати власну відповідальність та розуміти, коли приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення повинен приймати хтось інший. Від знань, умінь і майстерності менеджера в побудові управління на підприємстві залежить успіх будь-якої діяльності.

Через систему методів управління здійснюється реалізація функцій управління на практиці. Тому методи управління визначають як певні способи впливу на працівників окремо і на колектив загалом задля досягнення цілей, що поставлені підприємством. Виділяють економічні, організаційні й соціально-психологічні методи управління.

Можна констатувати переважне застосування перших двох груп методів в управлінні малими підприємницькими структурами. Водночас

зауважимо, що перевагами конкурентів є сучасні методи ведення бізнесу: “З року в рік на українському ринку зростає конкуренція, з'являються нові виробники, торговельні мережі, підприємства послуг, які використовують сучасні ефективні форми та методики організації і ведення бізнесу, залучають значні інвестиції у свій розвиток” [2].

Функції управління у малих підприємницьких структурах важко виокремити через низку об'єктивних та суб'єктивних причин. На рис. 1.3 розглянемо взаємозв'язок конкретних функцій менеджменту.

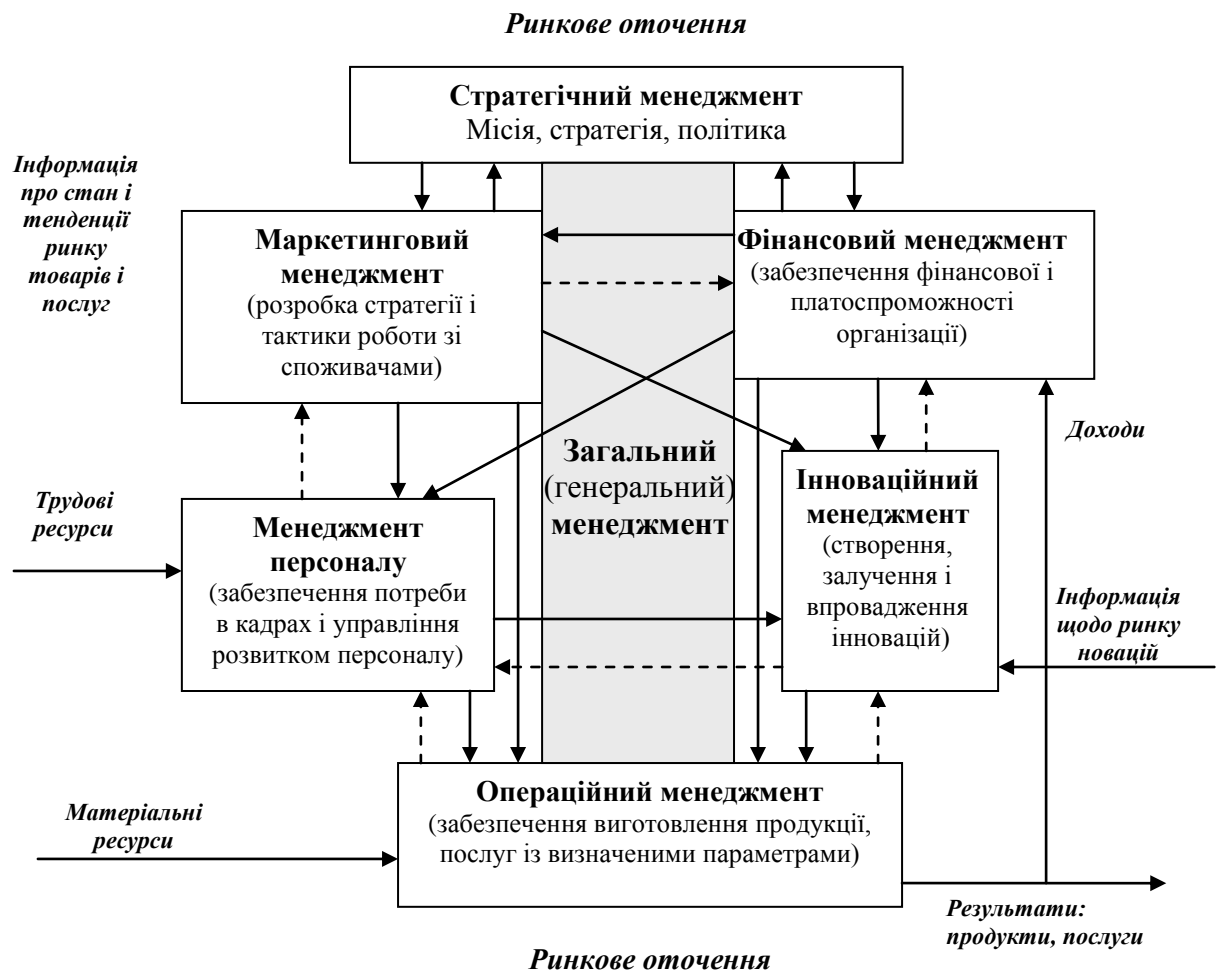


Рис. 1.3. Взаємозв'язок функцій менеджменту

**Джерело: удосконалено автором на основі [144]*

Як видно із рис. 1.3, менеджмент підприємства формує місію, цілі, стратегію, політику, послуговується інформацією про ресурсне забезпечення, стан і тенденції ринку товарів, послуг, інновацій і визначає стратегічний, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, операційний розвиток персоналу.

Конкретні функції менеджменту тісно переплітаються, взаємодіють і доповнюють одна одну.

Не менш важливою є така функція менеджменту, як робота з персоналом, або ж менеджмент персоналу. Це пояснюється особливістю виявів цієї функції на аграрному підприємстві. По-перше, аграрне підприємство, як правило, не може обійтися без залучення додаткової робочої сили в напружені періоди сільськогосподарських робіт. Це зумовлює постійну необхідність у доборі й розстановці працівників з урахуванням, зокрема, їх психологічної сумісності. По-друге, існують особливості організації матеріального стимулювання працівників, пов'язані з умовами їхньої роботи (постійні, сезонні, такі, що працюють повний робочий день чи тільки його частину, виконують висококваліфіковану або низькокваліфіковану роботу, з можливістю оплати праці відрядно чи погодинно).

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків функції власника і менеджера поєднані. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив або навіть акціонерне товариство, в усіх організаційно-правових формах підприємств більшою чи меншою мірою поєднуються функції власника і менеджера.

Здійснювана підприємством діяльність залежить не тільки від його технічного оснащення, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. Основна ціль управління персоналом – добір та утворення персоналу, що буде відповідальним, висококваліфікованим та ініціативним,

мислитиме сучасно і глобально, матиме розвинені почуття професійної гордості, а також буде соціально ефективним.

Технологія управління персоналом передбачає широкий діапазон функцій: наймання, приймання, відбір персоналу; ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація праці й дотримання етики ділових відносин; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління соціальним розвитком кадрів; управління конфліктами та стресами. Існують певні винятки, що враховують особливості діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, за відсутності спеціальних посад у структурі управління). Зокрема практично немає закріплених відповідальних за реалізацію планування, організації, мотивації та контролю. Необхідно чітко розподілити елементи планування, організації і контролю серед управлінських працівників [160].

Специфіка орієнтованого на клієнта бізнесу позначається на структурі персоналу та його відборі. Саме відбір персоналу є технологією, яка найбільшою мірою необхідна малим організаціям для пошуку досвідчених спеціалістів. Дослідники відзначають, що в більшості випадків професійний потенціал співробітників малих організацій так і залишається невикористаним, адже, крім технологій відбору, ніякі інші технології управління персоналом не застосовуються.

Отже, в малих організаціях особливого значення набувають проблеми, пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності персоналу. Спостерігаємо також слабку забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах [82].

Проте в діяльності малих підприємств можна виокремити низку характеристик, що здатні стимулювати залучення висококваліфікованих працівників, зокрема: вигідне розташування підприємства; оперативність прийняття рішень; швидке вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом; успіхи

працівників швидше помічаються та винагороджуються; працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень; заробітна плата в ряді випадків може бути не меншою, ніж на великих підприємствах; більший простір для реалізації власних ідей; участь працівників у доходах підприємства; перспектива стати акціонерами чи партнерами. Не всі можливості доступні для кожного малого підприємства, але багато з них можуть стати частиною плану з управління персоналом [144, с. 165].

Управління персоналом на малих підприємствах має національну специфіку, яка полягає в існуванні системи неправових трудових відносин (найм без оформлення трудового контракту), вигідних як для найманих працівників, так і для роботодавців, оскільки дають можливість обом сторонам достатньо активно впливати один на одного задля швидкого досягнення своїх цілей. Неправові трудові відносини дозволяють швидко розв'язувати конфлікти, які в правовому полі потребують тривалого часу і значних коштів, наприклад, конфлікти, пов'язані з визнанням факту невиконання робіт чи виплати заробітної плати, використання робочого часу [19].

Відмова від правових процедур, по-перше, надає можливість організаціям зменшити витрати, по-друге, для співробітників головна вигода полягає в тому, що вони можуть впливати на роботодавця такими методами як відмова від виконання роботи, відхід з робочого місця без попередження. Роботодавець у свою чергу може використовувати такий інструмент як невивплата заробітної плати. Відповідно створюється своєрідна система шантажу з балансом ризиків, який і утримує систему трудової взаємодії в малій організації. Недотримання законодавства вигідне також через надмірність податкового тягара. Бажання ухилитися від податків мотивує обидві сторони до неправових форм трудової взаємодії [118].

В організаціях з малою кількістю співробітників через відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань велику роль відіграє

психологічний чинник. Керівництво намагається компенсувати недоліки управлінської системи мотивування співробітників. Однак співробітники часто опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності. Але завдання, поставлені перед кадровим менеджментом в малих організаціях, виявляються фактично нездійсненими, оскільки, як правило, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підкріплюються відповідним бюджетом [82]. Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування, і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

Через фінансові та ресурсні обмеження малі організації, як правило, не можуть створювати повноцінні відділи кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Вважаємо, що особливості трудових відносин у секторі малого підприємництва фактично знищують можливість реалізації технологій управління персоналом, оскільки всі вони орієнтовані на підтримку юридично регламентованої взаємодії між роботодавцем та найманим персоналом. Саме ця обставина блокує зацікавленість керівників вітчизняних малих підприємств у використанні технологій управління персоналом і породжує хронічну незабезпеченість таких організацій висококваліфікованим персоналом.

Побудова систем управління малим підприємством багато в чому відмінні від систем великих організацій, має свої закономірності та проблеми. До основних недоліків системи управління персоналом в організаціях малого бізнесу зараховуємо: 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.

Вважаємо, що менеджмент малих організацій повинен спрямовуватися на встановлення правових відносин найму, використання сучасних кадрових технологій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу. Управління розвитком персоналу повинно сприяти ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступати засобом профілактики безробіття, відігравати значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки, забезпечувати збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, покращання результатів фінансової діяльності. Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, а також використання і розвиток (рис.1.4).



Рис. 1.4. Процес формування персоналу підприємства

**Джерело: адаптовано автором на основі [160 та 103]*

Склад функцій за напрямками діяльності менеджменту персоналу включає: формування, а саме аналіз, планування, набір, відбір, інші форми залучення; використання через організацію праці, координацію трудової діяльності, мотивацію, контроль, компенсації, адміністрування, оцінку результатів праці та відповідальність; розвиток на основі навчання, планування службової кар'єри, забезпечення соціальної стабільності, формування корпоративної культури, іміджу, що, представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Склад функцій менеджменту персоналу

Формування персоналу	Використання персоналу	Розвиток персоналу
Аналіз	Організація праці	Навчання
Планування	Координація трудової діяльності	Планування службової кар'єри
Набір	Мотивація	Забезпечення соціальної стабільності
Відбір	Контроль	Соціальний розвиток
Лізинг	Компенсації	Формування корпоративної культури
Аутсорсинг	Адміністрування	Формування іміджу
Професійна адаптація	Оцінка результатів праці	Коучинг
Вивільнення	Соціальні пакети і програми	Компетенції
	Соціальна відповідальність	Інновації

**Джерело: адаптовано автором на основі [103 та 136]*

Вважаємо, що до функцій за напрямками діяльності у формуванні системи менеджменту персоналу потрібно додати залучення через лізинг, аутсорсинг, коучинг, а до особливостей використання – соціальну відповідальність та розвиток компетенцій на основі запровадження інновацій. Важливою складовою формування персоналу підприємства та однією з головних функцій управління є планування, тобто система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають сторони, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо [162, с. 160].

Планування персоналу підприємства (кадрове планування) включає встановлення оптимального, поточного, перспективного складу працівників; що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання кадрової політики, кількісно-якісний аналіз наявного персоналу,

порівняння отриманих результатів з нормативними й плановими показниками; розробка посадових інструкцій, дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках.

С. В. Шершня пропонує для розрахунку планової численності персоналу методи екстраполяції, експертних оцінок, комп'ютерного моделювання [171, с. 93]. М. І. Мурашко використовує методи скоригованої екстраполяції, нормативний та дохідності [108, с.48-49]. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк розглядають методи розрахунку численності працівників на основі трудомісткості, норм обслуговування, норм керованості, чисельності, за робочими місцями, статистичні та метод Розенкранца [101, с. 133-135]. В. Р. Веснін наводить власні методи планування персоналу: балансовий, нормативний, математико-статистичний [25, 3, с.118-122].

На позитивну динаміку розвитку малого бізнесу мають вплив ряд чинників, на які також необхідно звернути увагу. В країнах з перехідною економікою застосування податкових преференцій є характерною рисою підтримки малого бізнесу і передбачає низку заходів, зокрема: зменшення ставок оподаткування; звільнення від окремих видів податків на певний термін; відміну митних податків та зборів при імпорті товарів виробничого характеру для внутрішнього використання; зменшення ставок обов'язкового соціального відрахування.

В наш час у сфері управління використовуються різні способи і підходи для вирішення цих проблем. Серед новітніх засобів і методів навчання й подальшого розвитку інноваційних професійних якостей менеджерів виокремимо ділові, психолого-економічні, інтелектуальні тренінги, ділові ігри, коучинг-тренінги для набуття нових якостей та вмінь (coaching), мозковий штурм (brainstorming), ігри на згуртування колективу (teambuilding), моделювання нестандартних, конфліктних і критичних ситуацій тощо [76, с. 26].

Варто зазначити, що немає однозначного трактування коучингу ні науковцями, ні практиками, що зумовлює потребу в дослідженні цієї категорії. Застосування коучингу на підприємствах досліджували такі зарубіжні науковці: Д. Уїтмор [155], О. Самольянов, М. Р. Джей [134], М. Дауні, М.Р. Джей [134], Е. Стак [145], Г. Кімсі-Хаус [154], Ф. Сендал [154], С. Чумакова, О. Огнєв та ін. У вітчизняній науці вивченню коучингу присвячено праці Л. Круглова, Ю. Кравченко [77], М. Нагара [111], Е. Денисенко [41], В. Кулик [83], І. Петровської [123].

Зокрема, Дж. Уїтмор трактує коучинг як “стиль управління, важливий метод оптимізації потенціалу і рівня виконання” [155, с. 90].

О. Самольянов, М. Р. Джей, Дж. Флегерті пропонують таке визначення: “Це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, який підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки” [134, с. 6].

Коучинг – це співробітництво без переривання, що дає можливість і допомагає досягнути високих результатів у професії, а також в особистому житті. Так визначає коучинг мінародна федерація коучингу [76].

Особистою мотивацією та тренуванням для отримання нових навичок та вмінь називає коучинг В. Бережна. Дослідниця зазначає, що на практиці коучинг є поєднанням психологічних індивідуальних консультацій, тренінгів різного соціального характеру та наставництва професіоналів [10, с. 25].

М. Нагара наголошує на важливості управління знаннями та розглядає формування організацій, що навчаються, як підтвердження сучасних поглядів на конкурентоспроможність, що ґрунтуються на конкурентних перевагах інноваційного характеру з пріоритетом на високу продуктивність праці. За таких умов основним чинником економічного зростання стають знання, інтелектуальний розвиток, компетенції окремого працівника. Коучинг як новітня соціально-економічна форма використання людських ресурсів є передумовою для створення організації, що навчається, в якій сформований

якісний трудовий потенціал, що характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти, її відповідністю потребам підприємства, високою культурою праці, схильністю до інновацій. Коучинг сприяє збереженню капіталу знань, персоніфікованого в працівниках, та забезпечує управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби, з урахуванням соціальних, культурних, організаційних особливостей суб'єктів господарювання. У такому контексті особливого значення набуває коучинг як процес, який сприяє реалізації навчання та розвитку, розкриттю потенціалу й можливостей працівників, удосконаленню компетентності та професіоналізму персоналу, накопиченню та генерації нових знань, ідей [111, с. 110].

“Коучинг є певною філософією, – наголошує В. А. Кулик, – тобто впорядкованим набором методів, технологій, що направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства через консалтингову і тренінгову підтримку коуч-консультантів та експертів різного рівня” [83, с. 51].

У дослідженнях І. Р. Петровської наведено такі визначення коучингу: це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації; інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності; вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності; безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної [123, с. 160].

Сьогодні коучинг – це не лише ефективний стиль управління, але й економічно вигідний засіб розвитку персоналу. Пріоритетним завданням коучингу є розкриття унікального індивідуального потенціалу робітника компанії, що, власне, і призводить до інновацій, якісно іншого рівня відповідальності співробітників, підвищення ефективності їх праці. Можемо

підсумувати, що коучинг зазвичай розуміють як своєрідні тренінги та певні консультації працівників, метою яких є максимальна реалізація їх потенціалу. Отже, ефективний коучинг потребує акценту одночасно на ідеї, завданні, відношеннях та можливостях [91].

Для розроблення уніфікованої моделі коучингу необхідно здійснити опрацювання найкращих елементів з інших моделей, визначити, що саме в них працює, і адаптувати вивчене до щоденної діяльності. Щоб виокремити спільні риси, на яких ґрунтуються ці моделі, розглянемо підходи, які найчастіше використовують в іноземній та вітчизняній практиці коучингу [85].

Подібним до коучингу є наставництво. Наставництво – це форма професійної підготовки, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також вводить його у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі [41].

Коучинг і наставництво – це процеси, які дадуть змогу як індивідуальним, так і корпоративним клієнтам повністю реалізувати свій потенціал, проте саме коучинг є тим процесом, який допомагає особі комфортніше і вільніше почувати себе, адже наставник є керівником і перед будь-яким керівником у людини все одно виникає страх, а коуч – це порадник, який не ставить себе вище клієнта, а навпаки намагається створити атмосферу максимальної довіри, почуття безпеки. Таким чином коуч лише підштовхує до правильного рішення, він допомагає усвідомити цілі організації, вникнути в суть завдань, які працівник повинен виконати [120].

Наставник навчає підопічного необхідним навичкам для кар'єрного росту. Коуч нічого не радить, а лише підштовхує до пошуку рішень. Особа самотужки усвідомлює корінь проблеми і приходить до розумного рішення. Коуч може також надати моральну підтримку і допомогти людині знову повірити у себе. Працівник не підпорядковується коучу, як у моделі “наставник – підопічний” підопічний підпорядковується наставнику, а може

дослухатися до нього і самостійно знайти вирішення проблеми. В співпраці з коучем важливу роль відіграє довіра і бажання знайти вирішення проблем на робочому місці, у колективі, в особистому житті [95, с. 258].

Розгляд використання коучингу, визначення інноваційного потенціалу працівників вказує на складність, різноаспектність цієї категорії, що викликає певні труднощі під час її оцінювання, оскільки кожний компонент потребує окремої методики, методичного підходу. Наслідком цього є зниження ефективності оцінювання, оскільки методики можуть бути не пов'язані між собою. Це ускладнює систематизацію та узгодження показників і методик оцінювання зазначених потенціалів.

Відповідно можемо зробити висновок, що результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника, розвиває самостійність, ініціативність, корегує поведінку працівника в напрямку максимальної ефективності прийнятих рішень, а тому його доцільно розглядати як метод менеджменту. Погоджуємося з думкою, що сучасне управління в стилі коучингу – це погляд на співробітників як на величезний додатковий ресурс підприємства. При цьому кожен співробітник розглядається як унікальна творча особистість, здатна самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати власні рішення.

Світовий досвід організації планування демонструє, що під час формування планів підприємству необхідні два підходи: планування від минулого до майбутнього (довгострокове чи прогнозне) і від сьогодення до майбутнього (стратегічне). Довгострокове планування характерне для виробництва продукції, що знаходиться в стадії розвитку чи насичення та відрізняється стабільністю технологічних процесів. Стратегічне планування ефективне для процесів відновлення продукції, створення нових виробництв і реорганізації тих, що існують. Ці процеси відрізняються високим рівнем невизначеності і великим обсягом організації робіт.

Мале підприємство самостійно визначає порядок наймання та звільнення працівників, форми та системи оплати праці, розпорядок робочого дня, змінність працівників, умови надання вихідних днів і відпусток.

Для стабільного розвитку малого бізнесу в Україні необхідним є також підвищення ефективності організації управління малими підприємствами, чисельність персоналу яких в середньому складає 5-6 осіб. Управління малим підприємством здійснюється здебільшого в “ручному” режимі самим підприємцем. Практично відсутня система тактичного та стратегічного планування. Стратегічні плани малих підприємств в Україні здебільшого збігаються з оперативними і відображають прагнення власника максимізувати прибуток на теперішній момент. Стратегічні плани західних підприємств відображають необхідність стабільного розвитку в майбутньому за оптимальних доходів у теперішньому часі. Як наслідок, українські і західні підприємства мають абсолютно різні стратегічні цілі і, зазвичай, досягають різних результатів. [70]

На сьогодні через брак необхідної кваліфікації та досвіду неможливо лише силами персоналу впровадити системи контролінгу для ефективної організації планування та контролю на підприємствах малого бізнесу в Україні [113].

Інтенсивний розвиток малих підприємств зумовлює певні особливості праці на них, а саме: ці підприємства є невеликими за чисельністю персоналу та за обсягами випуску продукції, послуг, виконуваних робіт; функції кожного працівника індивідуалізовані; особисті заслуги кожного з них може об'єктивно визначити безпосередній керівник або керівник підприємства; принципи, умови та розміри оплати праці регламентуються індивідуальним трудовим договором (контрактом). Механізм взаємодії інтересів найманих працівників і роботодавців схематично зображено у додатку Д.

Система формування трудових відносин на малому підприємстві графічно зображена на рис. 1.5:



Рис. 1.5. Система формування трудових відносин на малому підприємстві

**Джерело: адаптовано автором на основі [117]*

Гранична величина участі співробітника у процесі основної діяльності, скоригована відповідно до психологічних, фізіологічних, професійних особливостей кожного працівника, рівня його досвідченості тощо, визначається як трудовий потенціал підприємства.

Організація праці на малому підприємстві зазвичай здійснюється згідно з трудовою угодою. При цьому запровадження власних режимів праці та їх оплати на малому підприємстві не повинно погіршувати умови праці, передбачені трудовим законодавством, а заробітна плата на малому підприємстві не може бути нижче мінімального рівня. Тривалість відпустки на малому підприємстві така ж, як і на аналогічному підприємстві. Держава

повинна бути гарантом захисту трудових прав найманих працівників у суді. Крім трудової угоди, на малому підприємстві використовуються контракти і договори підряду. Головним завданням, яке необхідно вирішити під час укладення цих документів, є визначення таких показників діяльності, виконання яких залежить безпосередньо від зусиль конкретного працівника, методів забезпечення зв'язку з ним, рівня оплати праці та умов, які змушували б обидві сторони виконувати свої обов'язки.

На підприємствах з чисельністю працівників понад 50 осіб між адміністрацією, представником власника і профспілкою укладається колективний договір. Колективний договір укладається згідно з чинним законодавством України, прийнятими сторонами зобов'язаннями і є правовим актом, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між власником і найманими працівниками на основі взаємного узгодження інтересів сторін. Колективний договір поширюється на всіх працівників, прийнятих на підприємство на умовах найму, і є гарантією реального забезпечення зазначених у ньому зобов'язань, дотримання норм і гарантій, передбачених генеральною та галузевою регіональними угодами. Моделі роботи з персоналом на малому підприємстві схарактеризовано у додатку Е.

Помітним потенціалом, який можна використати для відновлення економіки, володіють середні і малі підприємства. Проте ефективність управління на таких підприємствах зазнає впливу різних чинників, а наразі відсутня управлінська система, що одночасно забезпечила б розвиток малого підприємництва та відповідала б усім національним особливостям. Тож необхідно всіма шляхами вдосконалювати процеси управління на малих підприємствах для подальшого підвищення ефективності їх функціонування.

Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають не просто обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а передусім формування працездатної й ефективної команди. Досягнення цієї мети неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесу управління персоналом.

Проблема використання трудового потенціалу актуальна в усіх країнах. Однією з форм працевлаштування, поширеною в розвинутих країнах, є лізинг. Це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування. Схема лізингу в загальноприйнятому значенні включає договори між трьома сторонами: працівник, лізингодавець та лізингоотримувач. Єдиним власником робочої сили при лізингу є зазвичай сам співробітник. У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають характеристики персоналу, чисельність співробітників, строк лізингової угоди, оклади наданих працівників, критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт, винагороду за лізинг обслуговування [141].

Лізинг робочої сили поділяють на короткостроковий та довгостроковий [131]. Короткостроковий лізинг має на меті задоволення потреби лізингоотримувача в короткостроковому, тимчасовому використанні робочої сили. Довгостроковий лізинг включає набір і відбір професіоналами працівників, а також, можливо, і певну адаптацію працівника на довготривалий період роботи. Виокремлюють країни, що мають спеціальні закони для регулювання лізингових відносин (Франція, Італія, Росія, Україна та ін.), країни, які використовують окремі законодавчі акти з лізингу (Великобританія, Австрія, Канада та ін.), і країни, що не мають спеціальних законів з лізингу й відповідних підзаконних актів (США, Німеччина) [66].

Тож лізинг професійних працівників та управлінського персоналу дозволить позбутись проблем, пов'язаних з набором персоналу та перепідготовкою кадрів, зекономить час, фінансові ресурси тощо.

Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті “Creating People Advantage”, управління талантами і лідерством, HR-аналітика, управління залученістю, поведінкою і культурою є пріоритетними напрямками діяльності для сучасних керівників. Зокрема, успішні компанії чітко визначають критерії лідерства, що охоплюють весь ланцюг цінності HR. Систематично застосовуючи критерії лідерства у всіх

процесах відбору, просування та мотивування, ці компанії надають працівникам прозорі інструкції й пересвідчуються, що їх таланти якнайкраще відповідають стратегії компанії та спрямовані на її розвиток[50].

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою визначає межі, в яких організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони роблять вклад у щось значуще [50].

Варто виокремити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі з англ. “Інвестори в людей”). Це інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі частіше звертаються до вивчення процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM, або HIHRM). HIHRM-системи прагнуть “завоювати серця і уми” співробітників, а не лише спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією, а також за допомогою неформального або групового управління. За такого підходу, HRM може одночасно розвивати здібності співробітників, їх мотивацію і створювати можливості для здійснення свого внеску в спільний результат [70].

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують технології скринінгу, рекрутингу і хедхантингу. Скринінг – це “поверхневий підбір”, який здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, родом і досвідом роботи. За допомогою скринінгу зазвичай закривають вакансії низького рівня. Рекрутинг – це “поглиблений підбір”, який враховує

особистісні характеристики й ділові якості претендента і здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

Керівництво кожного підприємства розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні “тут і тепер”. Реальний вихід з ситуації, що склалася, забезпечує використання хедхантингу як технології підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і найбільш перспективних кадрів. Хедхантинг – малопоширений, однак дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, “унікальних” фахівців. На сьогодні це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

Відповідно до зазначених аспектів роботи з персоналом можна запропонувати послідовність виконання операцій щодо формування ефективної системи управління трудовим потенціалом малого підприємства (рис. 1.6.):

Як видно із рис. 1.6, до системи управління персоналом малого підприємства крім традиційних операцій, таких як аналіз існуючого стану управління підприємством, визначення складу функцій і процедур системи управління персоналом з урахуванням стадії життєвого циклу, організація кадрового і фінансового забезпечення, ми пропонуємо включити інноваційні форми залучення та розвитку персоналу на основі посилення соціальної відповідальності. На основі цього виокремлюємо специфічні характеристики інноваційного управління, основною метою якого є не лише активізація і повне розкриття та використання потенціалу працівників, але і спонукання персоналу до продукування інновацій, стимулювання інновативної поведінки, а також розвиток інноваційного потенціалу підприємства, що відображено на рис. 1.7.



Рис. 1.6. Схематичне зображення системи управління персоналом малого підприємства

**Джерело: адаптовано автором на основі [117]*

Основними характеристиками інноваційного управління є: орієнтир на високу кваліфікацію працівників, певні вимоги до працівників психологічного характеру, схильність до творчості у співробітників, високий відсоток плинності кадрів, відповідна система відбору співробітників, можливість для самореалізації тощо. Тобто інноваційні методи мають на меті

трансформацію знань та інтелекту в технології виробничого, соціального, управлінського характеру, рис.1.7.



Рис. 1.7. Склад функціональної системи інноваційного управління персоналом підприємства

*Джерело: складено автором на основі [149]

У процесі створення інноваційного управління персоналом на підприємстві основне місце посідає його ресурсне забезпечення. Йдеться передусім про наявність працівників-професіоналів і управлінців, які можуть ризикувати та здані приймати правильні рішення в умовах змін зовнішнього середовища та спонукають до цього підлеглих, вміють аналізувати ризики та можливості, створювати необхідні умови для впровадження інновацій.

Управлінцям інноваційного плану повинні бути властиві такі риси: активна участь в інноваційних процесах, здатність до генерування інноваційних ідей, швидке реагування та прийняття рішень в умовах

невизначеності й можливих ризиків, забезпечення високого рівня продуктивності, високий рівень комунікабельності.

Відповідно до здатності працівників генерувати та впроваджувати інновації пропонуємо розподілити їх на такі типи: творчі пасіонарії; працівники, наділені високим творчим потенціалом; особи, здатні до творчості; особи, що за умов високого рівня мотивації прагнуть до творчості та новаторства; працівники, що мають приховані здібності до новаторства; суб'єкти, що не мають здібностей до творчої діяльності та не виявляють креативність за жодних умов [127].

Розподіл працівників підприємства на типи за вище наведеною класифікацією дасть підприємствам змогу максимально використати їх потенціал та можливості з метою активізації інноваційних процесів.

Інноваційні підходи до управління персоналом, на відміну від традиційних, варто розглядати за всіма обраними системами окремо, у тому числі в системі підбору персоналу. За традиційного підходу обсяг роботи з набору визначається здебільшого різницею між наявним рівнем забезпечення робочою силою та прогнозованою потребою в ній. Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника.

З метою удосконалення соціально-економічних аспектів розвитку менеджменту аграрних підприємств пропонуємо такі заходи:

- 1) активізацію соціальної відповідальності керівництва та персоналу;
- 2) використання сучасного інструментарію управління в координації розвитку функціональних областей менеджменту;
- 3) забезпечення економічних умов розвитку персоналу для диверсифікованих видів діяльності аграрних підприємств;
- 5) участь підприємств у еколого-соціально-культурних ініціативах;

6) сприяння розвитку підприємницького середовища на сільських територіях, сільської економіки шляхом участі у логістичних, рекламно-виставкових проектах, розвитку кооперації, інтеграції;

7) удосконалення інституціонального середовища менеджменту агробізнесу шляхом формування системи ефективного взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх інститутів;

8) формування компетенцій на основі традиційних та інноваційних методів роботи з персоналом.

Ефективне управління, на думку А. А. Томпсона й А. Дж. Стрікланда, дає можливість, виокремивши головні переваги підприємства, перетворити їх на конкурентну перевагу. Ланцюжок цінностей є найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат [152]. О. Ю. Славгородська екстраполювала стратегічний аналіз витрат, що плануються, на функціонування різних підсистем персоналу [137]. Щоб встановити відмінності між характерними рисами та ознаками традиційної та інноваційної систем управління персоналом підприємства, варто розглянути основні погляди на суть управління персоналом. У загальному вигляді управління персоналом можна схарактеризувати як систему, сукупність взаємопов'язаних елементів, до якої належать об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних методів та елементів. Інновації повинні застосовуватись на всіх етапах формування і управління персоналом підприємств, що відображено на рис. рис. 1.8.

Вважаємо, що склад функцій формування системи управління персоналом за напрямками діяльності та з урахуванням розмірів підприємств потрібно доповнити джерелами набору (залучення) працівників через використання лізингу, аутсафінгу, аутсорсингу. Вони обов'язково повинні включати інноваційні форми кількісного, якісного і соціального забезпечення, умови праці та відпочинку; соціальну забезпеченість і відповідальність; розвиток і ефективність використання персоналу.



Рис. 1.8. Інновації формування і управління персоналом підприємств

**Джерело: адаптовано автором на основі [164]*

Отже, зосередження на якісних, а не на кількісних показниках робочої сили впливає на необхідність формування інноваційної моделі ринку праці, особливість якої полягає у гнучкості, відкритості до впровадження нових ідей. Інноваційна модель ринку праці ґрунтується на пріоритетній потребі діяти самостійно в інтересах забезпечення розвитку людини, дає можливість поєднати економічну конкуренцію та соціальні гарантії і якнайкраще узгоджується з духом та логікою концепції людського розвитку.

1.3. Методика оцінки ефективності менеджменту та персоналу малих підприємницьких структур

Наукове пізнання передбачає використання комплексу засобів і прийомів дослідження, великої кількості структурних елементів наукового методу, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Методи дослідження лише тоді є науковими, коли забезпечують одержання результатів, які відображають реальні процеси.

Метод – це спосіб пізнання, певна сукупність прийомів, засобів, принципів впливу на об'єкти управління з метою розв'язання конкретного

завдання. Методи менеджменту – це конкретні способи, принципи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення поставлених завдань та цілей з мінімумом затрат і максимумом ефективності. Наукові методи менеджменту дозволяють сформувати чітку систему правил, прийомів, способів впливу на об'єкти управління з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, досягнення поставлених цілей. Сутність методів менеджменту визначається соціально-економічними відносинами, тим, наскільки вони відповідають характеру і рівню розвитку продуктивних сил суспільства [65].

У сучасній світовій практиці управління розроблений і широко застосовується досить великий арсенал засобів стимулювання, але відсутні універсальні інструменти, що можуть гарантувати ефективні результати за будь-яких умов [124].

Дослідження у менеджменті передбачає використання насамперед таких наукових методів: діалектичного; єдності логічного та історичного; системного аналізу; аналітичного; індукції та дедукції; балансового; соціологічного; економіко-математичного моделювання.

У процесі дослідження широко використовуються методи спостереження, експерименту тощо. Усі названі методи дослідження у менеджменті переплітаються і застосовуються у єдності й відмінності, в їх історичному розвитку. Тому процес дослідження у менеджменті може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних методів пізнання. Реалізація методів дослідження у менеджменті передбачає їх трансформацію в розпорядження, накази тощо. Після цього методи менеджменту як управлінські рішення надходять із керівної системи в керовану, здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує досягнення поставлених завдань та встановлених цілей [65].

Загальнонаукова методологія складає основу методів управління. Прийоми і заходи, що застосовуються в процесі здійснення окремих видів управлінських робіт, визначають як конкретні, або специфічні методи. Вони

є досить різноманітними, що відображає множину різноманітних галузей управління, їх складність та широкий діапазон дії. Їх прийнято класифікувати за трьома напрямками: управлінням функціональними підсистемами, виконанням функцій менеджменту, прийняттям управлінських рішень.

Під час визначення складу і вибору методів менеджменту найчастіше користаються їх комбінацією, відповідно до особливостей розв'язуваних задач. У зв'язку з тим, що багато видів управлінської діяльності періодично повторюються і методи їхнього рішення досить відомі, розробка нових методів охоплює лише частину необхідного інструментарію. Це створює реальні умови для економії часу і засобів у рішенні управлінських проблем [22].

В теоретичних дослідженнях і практичній роботі має місце використання методів оптимізації чисельності управлінського персоналу, в основу яких закладено вивчення затрат робочого часу (так звані методи прямого нормування), аналітичних, експертних, а також економіко-статистичних методів. Проте аналітично-експертні методи та пряме нормування потребують значних витрат та є складними у використанні, тому і не застосовуються широко.

Водночас необхідно згадати про метод, що був розроблений англійськими та американськими дослідниками і отримав назву “мікроелементне нормування”. Цей метод був створений на основі теоретичних досліджень Ф. Тейлора ще на початку XX ст. Він має такі модифікації: MTM – “method time management”, MCD – “master clerical date” та WF – “work factor”. Але зазвичай праця управлінського персоналу – це цілий комплекс не тільки технічних операцій, але і творчих складових, тому застосування таких методів є можливим переважно щодо технічних працівників.

На початку застосування методу необхідно розділити види управлінських операцій на макроеlementи і за допомогою хронометражу,

вибіркового спостереження або фотографії робочого дня виміряти затрати робочого часу на виконання певних операцій.

Ця методика дозволяє розрахувати нормативи затрат часу практично всіх функцій управління за такою формулою:

$$H_{\text{ч}} = N * K \quad (1.1),$$

де N – норматив оперативного часу для виконання певної роботи, люд.-год.; K – коефіцієнт, який враховує затрати часу на обслуговування робочого місця, відпочинок та особисті потреби (дорівнює 1,1).

Аналогічними недоліками вирізняється і метод експертно-аналітичної оцінки, який потребує залучення до оцінювання якості праці та потенціалу управлінського персоналу значної кількості експертів, які й визначають відповідні нормативи. Для перевірки та підтвердження оцінок експертів необхідно користуватися також проведенням кореляції.

В сучасних умовах більшістю підприємств використовуються економіко-статистичні методи – методи укрупнених нормативів, які передбачають визначення чисельності адміністративних працівників через опрацювання типових структур, що узгоджуються за показниками плану і факту діяльності. Для аналізу використовують багато чинників, тому необхідне застосування регресійних моделей.

Після здобуття Україною незалежності вчені-економісти використовували різноманітні методи визначення чисельності управлінців. Зокрема використовувався метод визначення зайнятості корисною діяльністю на підприємствах сільського господарства. Такий метод має два варіанта, перший з яких передбачає використання нормативних матеріалів для визначення трудомісткості окремих видів праці управлінського персоналу. Резерви раціоналізації праці управлінців розраховують за формулою:

$$K = T / \text{Чп} * \Phi \quad (1.2),$$

де K – коефіцієнт зайнятості; T – трудомісткість певного виду праці; Чп – чисельність працівників; Φ – фонд робочого часу річний.

Відповідно до другого варіанта, експертним шляхом, за рекомендаціями трудового колективу, визначають коефіцієнти зайнятості апарату управління середньої ланки, а також спеціалістів.

Іншим методом, що знайшов широке застосування, є метод Розенкранца. За його допомогою визначають кількість видів операцій, що виконує управлінський персонал в поєднанні з певними функціями управління за визначеними нормативами використання робочого часу. Відповідно до одержаних результатів визначають планову чисельність керівників та спеціалістів. У розрахунках враховують рівень коефіцієнтів фактичного і необхідного поділу часу за видами виконуваних робіт. Тож для раціональнішого використання робочого часу, за умови оптимального розподілу праці, на підприємствах апарат управління може запровадити сумісництво, надання працівниками консультативних та інших видів послуг.

Наразі створення бізнес-моделей стратегічного характеру все частіше викликає зацікавлення серед вітчизняних і зарубіжних дослідників.

В одній із найбільш комплексних праць зі згаданої проблематики, А. Афуа розглядає бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, який дозволяє використовувати власні засоби так, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості. Автор стверджує, що інновації можуть бути практично впроваджені в усі елементи підприємства, необхідні вони і для формування вартості для клієнта [180].

К. Облуй визначає модель бізнесу як “з’єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, який дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь”[192]. У своїх міркуваннях автор акцентує на потребі поєднання прийнятої стратегії фірми з її операційною діяльністю, що зумовлює її результативність. Водночас науковець розглядає загрози, що виникають з конкурентного оточення та пов’язані з імітованістю ефективних бізнес-моделей. Імператив динамічної інтерпретації моделі бізнесу,

схарактеризований проінноваційною орієнтацією, становить важливу методичну і практичну перевагу концепції К. Облуя [192].

А. Афуа і Ч. Туччі в бізнес-моделі, трактованій як одна з детермінант, що впливають на ефективність підприємства, підкреслюють значення так званого “чинника зміни” [179]. Цей чинник ідентифікується з інноваціями, особливо такими, які мають переломний характер. Основним прикладом такої інновації згадані науковці називають можливості, які створює використання Інтернету. Дослідники зауважують, що переломні інновації посередньо, але значущо впливають на ефективність підприємства.

Цікавим є розгляд значення бізнес-моделей підприємств у контексті інноваційності, запропонований Г. Хамелом. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. Г. Хамел пропонує структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами: базовою стратегією; стратегічними засобами; зв'язком і стосунками з клієнтами; вартістю мережі [189].

Кожен названий елемент такої моделі відповідно складається з докладних компонентів; лише їхній аналіз, а також вирішення багатьох пов'язаних з ними питань, уможлиблює уточнення здатності до вироблення концепції інноваційного бізнесу.

Дуже цікавий і новаторський підхід до створення стратегії, що ґрунтується на інноваціях, запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн [183]. Цю концепцію називають “стратегією блакитного океану” (на відміну від попередніх концепцій конкуренції, названих “стратегією червоного океану”) і розглядають у її основі інновацію вартості. Згадані автори запропонували принципи, інструменти, а також схеми дій, які уможливлюють побудову, а також використання нового ринкового простору. На їхню думку, цей простір є вільним від конкуренції. Такий простір може створити лише вся система дій, що призведе до стрибкоподібного приросту вартості як для клієнта, так і для усього підприємства. Основною ціллю такої системи стає пошук нових ринків і захоплення попиту на них [183]. А отже вона не створює

конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, абстрагована від аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, а також від ресурсної теорії побудови конкурентної стратегії. Цього можна досягнути за допомогою інновацій, які дозволяють скоротити витрати продуктів і одночасно підвищити їх вартість для клієнта. “Стратегія блакитного океану” окреслена лише в загальних рисах, проте наводиться шість її основних принципів, що дають змогу нівелювати дію ризиків, деякі з яких пов’язані з визначенням стратегії. Це такі принципи як:

1. Відновлення границь ринку – створення вільного ринкового простору в різних сферах, що дозволить знизити рівень ризику ошуку.
2. У процесі формування стратегії концентрація на загальних поглядах на цілі, а не окремих показниках, що в результаті скоротить рівень ризику планування.
3. Пошук і залучення нових клієнтів, тобто відмова обмежуватися наявними межами попиту, зменшить рівень ризику масштабу.
4. Збереження встановленої послідовності елементів бізнес-моделі, що знизить рівень ризику відсутності її результату.

Ще два принципи мають стосунок до організаційної та управлінської сторін стратегічного плану і впровадження існуючої стратегії.

Виконаний в синтетичний спосіб огляд поглядів і концепцій, пов’язаних з використанням інновацій у розробленні стратегії, а також пов’язаних з ними бізнес-моделей, характеризується великим диференціюванням щодо способів і форм побудови таких моделей. Більшість науковців, однак, наголошують на величезній ролі, яку повинні відігравати інновації в побудові сучасних моделей бізнесу. Можна стверджувати, що ідентифікація і застосування різних форм інновацій становить певною мірою імператив структури стратегії, як і операційної діяльності підприємства XXI століття.

Теоретично та емпірично встановлено, що рівень процесу управління персоналом безпосередньо впливає на якісні показники діяльності

підприємства та рівень витрат. Цей факт засвідчує необхідність аналізу відповідності кваліфікації працівників стратегічним цілям підприємства й напрямам розвитку його в майбутньому. Такий аналіз передбачає визначення міри використання трудового потенціалу фірми, окреслення шляхів підвищення рівня компетентності персоналу та напрямків такої роботи, він допоможе вдосконалити роботу підприємства, а також дозволить досягнути високого рівня розвитку.

Особливого значення набуває оцінка наявного людського потенціалу на будь-якому рівні, що полягає не лише в оцінюванні умінь, знань і навичок, притаманних працівнику на певному часовому зрізі, але й у виявленні потенційної здатності удосконалювати їх у майбутньому. Отже, під час оцінки людського потенціалу необхідно використовувати методику, що враховуватиме ці особливості. Одним із найбільш ефективних методів такої оцінки є саме компетентнісний підхід, який з моменту його створення не отримав достатнього визнання в Україні, але за умов сучасної ринкової економіки є досить актуальним.

Отже, враховуючи швидкі зміни у всіх сферах життя, які відбуваються під впливом багатьох чинників і є рушієм економіки, впливають на розвиток культури міжнаціональних відносин, інформаційний простір, актуалізується проблема формування компетентностей. У цьому контексті, незалежно від країни, нації та суспільного устрою, провідну роль відіграє освіта на усіх рівнях, яка готує людину до життя в сім'ї, громаді, країні, до роботи та творчості, до реалізації себе як особистості в суспільстві, розвиває людський потенціал.

Пріоритетом освіти, орієнтованої на сучасний ринок праці, має стати уміння оперувати технологіями та знаннями, які задовольняють потреби інформаційного суспільства, підготують молодь до нових ролей у цьому суспільстві.

Проблеми, пов'язані з появою компетентнісно орієнтованої освіти, останніми десятиліттями вивчають такі відомі міжнародні організації, як

ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація європейського співробітництва та розвитку, Міжнародний департамент стандартів тощо.

Отже, система індикаторів та показників зводиться до градаційної моделі, побудованої на основі вищезазначених складових, принципів та чинників, із застосуванням відповідної концептуальної моделі, розробленої фахівцями Комісії ООН з питань сталого розвитку. Зазначена концептуальна модель фактично має вигляд програми, до її складу входять набори індикаторів та параметрів, які базуються на майже 150 чинниках людського, соціального та економічного розвитку.

Модель КСВ складається з багатьох елементів. Корпоративна соціальна відповідальність – це відкрита прозора ділова практика, що ґрунтується на етичних цінностях та повазі до працівників, акціонерів, користувачів та на оцінці навколишнього середовища (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Модель корпоративної соціальної відповідальності

**Джерело: удосконалено автором на основі [165].*

Вважаємо, що економічний результат діяльності підприємства визначається особливостями цієї діяльності, характеризує наслідки його ефективної діяльності в операційній, інвестиційній, фінансовій, соціальній, екологічній, науково-технічній, інноваційній та інших сферах.

Таким чином ми класифікуємо і уточнюємо сутність результативності, ефективності та продуктивності, встановлюємо співвідношення між ними,

що дозволяє більш обґрунтовано виконувати аналітичну роботу з економічних питань, надає методичний інструментарій для розуміння і реалізації стратегічних цілей діяльності різних ієрархічних рівнів та індикаторів оцінки результативності господарської діяльності підприємства та персоналу [13].

Отже, менеджмент є цілеспрямованим впливом на діяльність усіх працівників організації задля успішного досягнення місії і цілей шляхом продуктивного використання персоналу і ресурсів на інноваційних засадах та з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз праць Ю. А. Корчагіна [75] та О. В. Шульгіної [174] дозволяє зробити висновок, що людський капітал як елемент інфраструктури економіки знань складається з трьох компонентів: людського капіталу підприємства, індивідуального людського капіталу, національного людського капіталу. Водночас індивідуальний людський капітал – це вид капіталу, що є проявом інтелекту, знань, навичок, креативності соціального суб'єкта, необхідних для створення кінцевих продуктів його діяльності, що мають соціально-економічну цінність та забезпечують певний прибуток і конкурентні переваги.

Проте поряд зі знаннями, здоров'ям, інтелектом і навичками особливе місце посідає креативність особистості. Аналіз впливу цього компоненту в структурі факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства і створення інноваційного продукту, дозволяє стверджувати, що за рахунок креативності персоналу досягається ефект переходу від старого до нового. Креативне підприємство – це підприємство, яке розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію, обсяг яких у грошовому вираженні становить значну частину загального обсягу продукції або послуг [51]. Основними ознаками креативного підприємства вважаємо: вміння використовувати інноваційний потенціал для утримання високої конкурентної позиції, яка опирається на ключові компетенції; здатність передбачати майбутнє, перспективне мислення; постійний зв'язок зі

споживачами з метою ефективного визначення їхніх поточних і майбутніх потреб; наявність колективу творців, інноваторів, які гарантують високий рівень інноваційності підприємства; відповідний діапазон інформації, необхідної для відповідного оцінювання; еластичність діяльності в адаптації до умов, що змінюються [89].

Варто навести положення розробників інвестиційної теорії креативності Р. Стернберга і Т. Любарта, які розглядали залежність ініціювання оригінальної програми й втілення її в життя працівником підприємства від когнітивних, особистісних і мотиваційних ресурсів людини, а також від умов середовища [63, с. 201]. Креативний персонал – це сукупність трудових ресурсів підприємства, що виробляють нові рішення, чутливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [63, с. 29].

Однак не можна стверджувати, що сукупна креативність працівників підприємства дорівнює креативності всього підприємства. Вона може приносити користь тільки у випадку чіткої систематизованості, контрольованості та гнучкості до управління [106, с. 42]. Креативний продукт – це винаходи, нові стилі в мистецтві, ідеї в науці тощо [75]. Узагальнення наукових праць дозволило встановити необхідність доповнення компонентів креативних ресурсів працівника підприємства. Нами здійснена класифікація компонентів креативних ресурсів працівника підприємства відповідно до належності кожного з них до певної складової креативного ресурсу (знання, відкритість мислення, досвід, компетенції, когнітивність); особистісних характеристик; мотивації працівників з використанням стимулів та ефектів індивідуальної, групової, колективної діяльності, організаційних та соціальних програм і пакетів щодо систематичного навчання, творчої діяльності, використання знань і вмінь персоналу, індивідуальних особливостей і креативних ідей.

Нова ситуація змушує вишукувати нетрадиційні соціальні технології, вимагає від працівника вміння поєднувати природні та набуті якості з вимогами навколишнього середовища. Інноваційні структури вимагають від працівника особливої гнучкості мислення, ефективної системи сприйняття, внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції до соціальної системи. Вони зорієнтовані в першу чергу на висококваліфіковану робочу силу, центральною ланкою якої є особистість новатора-вченого або новатора-менеджера.

В інноваційній діяльності інтелектуал стає ключовою фігурою, для якого найбільшої ваги набувають значення праці та високий рівень внутрішньої мотивації. Особливі вимоги повинні поєднуватися з удосконаленням комунікативних процесів та міжособистісних відносин. Багато компаній під час конкурсного відбору інноваційних менеджерів застосовують тести відповідності якостей працівника вимогам умов діяльності інноваційного керуючого. Найважливішими якостями при відборі конкурсантів є організаторські здібності, ініціативність, цілеспрямованість, завзятість у досягненні цілей. Найбільш високу оцінку одержує той кандидат, у якого лідерство сполучається з високим рівнем відповідальності, привітним ставленням до оточення, а оперативність і точність – зі своєчасністю прийнятих рішень.

Інноваційний потенціал персоналу містить інтелектуальну і творчу складову. Інтелектуальна складова характеризує: професіоналізм, високе володіння певним фахом, справою (професією); компетенції через сукупність знань, умінь, досвіду, цінностей та здатності цілісно реалізовуватися у колективі на практиці; інтелект як сукупність розумових здібностей, логічного мислення, рівня розвитку людини. Творчий потенціал передбачає креативність, організаційну лояльність, творчу і раціоналізаторську активність, вміння використовувати інноваційні засоби, техніку й технології.

Вивчення науково-методичної літератури з питань оцінювання інтелектуального та творчого потенціалів дозволяє систематизувати

методики та показники оцінки складових інноваційного потенціалу працівників та ефективності менеджменту персоналу. Найбільш поширеними методами оцінки персоналу є: анкетування, класифікації, описовий, попарне порівняння, порівняння рейтингів, заданого розподілу присудження, вирішальної ситуації, рейтингових поведінкових настанов, шкали спостереження за поведінкою, порівняльних анкет, інтерв'ю, “360 градусів оцінки”, незалежних суддів, тестування, комітетів, центрів оцінки, ділових ігор, досягнення цілей, моделей компетентності [122].

На наш погляд, у цьому випадку доцільно використовувати метод Assessment Center, який належить до сучасних технологій оцінювання персоналу, що надає можливість отримати достовірну інформацію про особистісні характеристики співробітників, відповідність якості кадрового складу організації її цілям, культурі, структурі [29].

Наше трактування методу Assessment Center під час дослідження інноваційного потенціалу співробітників включає: комплексне оцінювання, спрямоване на виявлення інтегрованої здатності, що складається зі знань, умінь, досвіду, цінностей і ставлення, рівня інтелектуального, творчого, інноваційного потенціалів, які планується впровадити і цілісно реалізовувати на практиці.

У різних джерелах пропонується доволі велике різноманіття таких показників, серед яких: рівень професійної освіти, кількість наукових розробок, досліджень, пізнавальні здібності, аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію, здатність приймати правильні рішення, креативність мислення, здатність до сприйняття нової інформації та до власного розвитку, здатність до генерування нових ідей та вирішення нестандартних, нестереотипних завдань, систематичний прояв ініціативи щодо удосконалення діяльності організації, участь у творчих гуртках, що займаються питаннями раціоналізації, економії ресурсів, інноваційною організацією праці, використання нових методів, техніки в повсякденному житті й трудовій діяльності [29].

Узагальнювальні показники економічної ефективності діяльності підприємства сформовані відповідно до класифікації видів ринкового економічного ефекту. В усьому світі DEA-аналіз використовують для оцінки ефективності систем однорідних об'єктів, що займаються однаковими видами діяльності та використовують при цьому однакові ресурси. При цьому під ефективністю розуміють відношення сукупності значень вхідних параметрів до сукупності значень вихідних параметрів [167].

DEA засновано на використанні лінійного програмування для побудови непараметричної лінійної поверхні (лінія виробничих можливостей) на основі даних, які існують. Оцінку ефективності в подальшому проводять відповідно до цієї поверхні або лінії виробничих можливостей. Сьогодні розроблено різні моделі, які використовуються як для вирішення проблем економіки, так і менеджменту, їх реалізація дає корисні результати. Орієнтація моделей різна. Вони можуть бути орієнтовані на вхід (ресурси), вихід (досягнуті результати), на вхід та вихід одночасно. В них також може враховуватись зростаюча, спадна норма віддачі на одиницю потужності, що має місце у виробництві з узагальненням на випадок значної кількості виходів [170].

Для реалізації моделей використовують математичне програмування як метод отримання оптимального результату. В DEA-аналізі кожний об'єкт розглядається як одиниця, що приймає рішення (Decision Making Unit – DMU).

Загалом DEA-модель має такий вигляд:

$$E_{\max} = \frac{k_1 y_{10} + k_2 y_{20} + \dots + k_r y_{r0}}{n_1 x_{10} + n_2 x_{20} + \dots + n_m x_{m0}} = \frac{\sum_{r=1}^s k_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m n_i x_{i0}}, \quad (1.3)$$

(максимальна ефективність для певного господарського об'єкта), де
 j - кількість господарських одиниць (ГО), які ми використовуємо для аналізу;

$ГО_j$ - господарська одиниця, яка приймає рішення під номером j ;

E - оцінка ефективності, яка була визначна за допомогою DEA;

y_{rj} - обсяг ресурсу r , який використовує підприємство j ;

x_{ij} - обсяг результату i , який отримало підприємство j ;

i - кількість ресурсів, які використовують ГО в своїй діяльності;

r - кількість результуючих показників ГО;

k_r - ваговий коефіцієнт ресурсів r , який присвоєно DEA;

n_r - ваговий коефіцієнт результатів i , який присвоєно DEA.

Дані, необхідні для оцінки DEA – це виходи виробництва y_{rj} і входи x_{ij} за граничний період часу на заданому об'єкті в певному наборі господарських одиниць. Таким чином, x_{ij} показує обсяг i вхідного параметру, який застосовує j господарська одиниця, а y_{rj} - це обсяг r параметру на виході для j господарської одиниці. Якщо E для окремого об'єкту, що досліджується менше одиниці, то це свідчить про неефективність його діяльності й існує можливість виробництва заданого об'єму продукції з меншим обсягом вхідних параметрів. Всі результати інтерпретуються відповідно до першочергових завдань, а також із зазначенням наслідків, які будуть мати ті чи інші рішення на управління ефективністю. Для пошуку множини коефіцієнтів (k 'у та n 'х), які призведуть до максимальної ефективності, необхідно використати метод лінійного програмування.

Окрім того, необхідно внести певні обмеження для коефіцієнтів k та n таким чином, щоб розрахована ефективність не була більшою від 100%:

Ті підприємства, для яких значення показника ефективності E дорівнює одиниці, знаходяться на межі ефективності. Підприємства, у яких показник ефективності E менше одиниці потрібно виводити на межу ефективності і за ним можна надати певні рекомендації з покращення діяльності. Ці рекомендації надаються на основі порівняння неефективного підприємства з його найближчим еталоном, у якого $E=1$. Рекомендації – це не що інше, як пропозиції щодо пропорційного скорочення ресурсів, що витрачаються, при збереженні вихідних параметрів на тому самому рівні.

Пропонуємо комплексну методику оцінювання інноваційного потенціалу працівників організації з розрахунком інтегрального показника (Ііп). Перш ніж його визначити, варто провести параметризацію показників за наступним підходом – максимальному (позитивному) значенню серед працівників за окремим показником надається 1 (одиниця).

Для класифікації регіонів України залежно від результативних показників господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств, а також вихідних показників їх забезпеченості персоналом і вартості трудових ресурсів можна використовувати методи однофакторного та багатомірного (багатофакторного) кореляційного та кластерного аналізу у розрізі великих, середніх, малих сільськогосподарських підприємств. Недоліком першого із методичних підходів є те, що об'єкти дослідження групуються тільки за однією ознакою, тоді як другий враховує одночасного всі фактори. В таблиці 1.3 показано методику оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Таблиця 1.3

Методика оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства

Ефективність використання інноваційного потенціалу та менеджменту персоналу	Методи оцінювання
1. Ефективність використання інноваційного потенціалу персоналу та оцінка ступеня впливу кількості працюючих та витрат на персонал на розмір прибутку та доходу підприємств	Кластерний та кореляційний аналіз малих сільськогосподарських підприємств
2. Ефективність менеджменту	DEA-аналіз як метод прийняття альтернативних управлінських рішень для покращення результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано можливості методу аналізу оболонки даних для оцінки ефективності менеджменту.
3. Інтегральна оцінка	Результативні показники діяльності підприємства та специфічні показники менеджменту персоналу

**Джерело: розроблено автором*

В сучасних умовах зміцнити конкурентоздатність національної економіки неможливо без високої якості управління та державного стимулювання інноваційних процесів. В умовах глобалізації традиційний розподіл економіки на сектори або галузі втратив актуальність. На перше місце вийшли системи взаємодії фірм і організацій. Прийшла епоха мережевої економіки, за якої технології, підприємства, великі, середні й малі виробничі структури об'єднуються у кластери. За допомогою інформаційних мереж об'єднуються люди з їх знаннями і творчими здібностями. Інноваційний розвиток і становлення підприємства повинні відбуватися за умови управління процесом формування компетенцій і креативності персоналу, що створить передумови розроблення і реалізації підприємством креативних продуктів.

Висновки до першого розділу

1. Менеджмент персоналу є цілеспрямованим впливом на формування компетенцій та діяльність шляхом ефективного використання ресурсів, соціальної відповідальності для досягнення місії і цілей та забезпечення розвитку малих підприємств на основі інновацій.

2. Встановлено, що до складу функцій системи менеджменту персоналу, крім традиційних форм та особливостей формування, необхідно включати залучення персоналу через лізинг, аутсорсинг, коучинг.

3. Вважаємо, що особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає в тому, що саме він формує персонал та виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам, а тому повинен бути побудований на принципах патерналістської моделі управління персоналом.

4. Доведено, що інтелект, знання, компетенції та креативність, персоніфіковані в працівниках, є основним чинником економічного зростання підприємств. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення соціальної відповідальності та рівноваги між інтересами підприємства, окремих працівників та суспільства загалом.

5. 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.

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

7. Для виділення однорідних за початковими та результативними параметрами груп доцільно застосовувати метод кластерного аналізу. Визначення орієнтовної кількості кластерів, на які доцільно ділити досліджувану сукупність об'єктів на основі аналізу ієрархічними методами. 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.

8. Вважаємо виправданим застосування аналізу DEA для оцінки ефективності менеджменту персоналу у формі здатності персоналу забезпечувати максимально можливі результати господарської діяльності через ідентифікацію еталонного підприємства для кожного окремого господарства-аутсайдера. DEA-аналіз дозволяє оцінити роботу підприємств однієї галузі, порівняно з “ідеальним підприємством”, яке на фоні інших використовує наявні ресурси оптимально.

Ефективність управління персоналом сільськогосподарських підприємств доцільно визначати з допомогою інтегральної оцінки, яка охоплює дві групи загальних показників – результативні показники діяльності підприємства та специфічні показники управління персоналом. У кожній із груп виокремлено часткові показники.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

2.1. Тенденції формування і розвитку персоналу малих підприємств

Малий бізнес є невід’ємним сектором економіки будь-якої держави, оскільки забезпечує 50-60% валового внутрішнього продукту та 50-70% зайнятості населення в країнах з ринковою економікою, становить основу дрібного виробництва, дає життя великому бізнесу, сприяє розвитку конкуренції, найбільше забезпечує ринок товарами і послугами повсякденного користування, мобілізує фінансові та виробничі ресурси, забезпечує значний рівень надходжень до бюджету та може стати вирішальним чинником у подоланні низки соціально-економічних проблем суспільства.

Відповідно до статті 55 Господарського кодексу України суб’єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб’єктів малого підприємництва, у тому числі до суб’єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва. Суб’єктами мікропідприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи – суб’єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від

будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва [35].

За офіційними даними, в Україні малі підприємства складають 95,2% від загальної кількості усіх суб'єктів підприємницької діяльності. Так, станом на кінець 2014 року їх кількість склала 341 тис. підприємств, із них 81,8% – мікропідприємства [42].

В світовій практиці малі підприємства (МП) визначають на основі таких критеріїв, як кількість працюючих осіб та обсяги доходу. Наприклад, у США малими вважаються підприємства виробничої сфери із обсягами річного обороту до 5 млн. дол. і з чисельністю працюючих до 500 осіб та

підприємства невиробничої сфери з обсягами річного обороту до 1 млн. дол. і з кількістю працівників до 100 осіб [125].

На малих підприємствах країн ЄС працює 10-50 осіб із річним оборотом до 10 млн. євро [186]. Кількість малих та середніх підприємств (МСП) у ЄС складає 99,8% від загальної кількості. Вони створюють 66,9% робочих місць, 58,3% валової доданої вартості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності підприємств України та ЄС

	Мікро	Малі	Середні	МСП	Великі	Загалом
Кількість зареєстрованих суб'єктів						
Україна, од.	278922	324598	15906	340504	497	341001
Структура, % до загальної кількості підприємств	81,8	13,4	4,7	99,9	0,1	100,0
ЄС, млн. од.	19,978	1,396	0,227	21,602	0,043	21,646
Структура, % від загал. кількості	92,30	6,45	1,05	99,8	0,2	100,0
Кількість створених робочих місць						
Україна, тис. од.	723,5	1686,9	2696,5	4383,4	1915,1	6298,5
Структура, % до загальної кількості	11,5	15,3	42,8	69,6	30,4	100,0
ЄС, млн. од.	38,613	27,684	23,288	89,585	44,226	133,811
Структура, % до загальної кількості	28,9	20,7	17,4	66,9	33,1	100,0

*Джерело: побудовано за даними держслужби статистики України та [142; 181]

Аналізуючи показники розвитку малих підприємств (МП) ЄС, відмітимо часткове скорочення кількості підприємств та чисельності зайнятих, пов'язане з жорсткими умовами розвитку малого бізнесу. Так, за період 2011-2015 рр. чисельність підприємств скоротилася на 1,1%, а кількість працівників з 2008 по 2015 зменшилось на 1,7%. Попри це, додана вартість МП зростає. Упродовж 2009-2015 рр. вона збільшилась на 18,9%. До того ж у 2015 році намітились позитивні тенденції розвитку МП. Порівняно з 2014 роком їх чисельність зросла на 0,4%, кількість зайнятих – на 0,5%.

Зауважимо, що в Україні менше великих і мікропідприємств, а більше малих та середніх. Крім того, у ЄС майже половина робочих місць створено на малих та мікропідприємствах, а в Україні – лише четверта частина. Аналіз

динаміки розвитку малого бізнесу в Україні дозволяє стверджувати про аналогічну тенденцію до переважання як кількісно, так і за робочими місцями малих і середніх підприємств та зниження кількості осіб, що бажають відкрити власну справу [19].

Посилення світової економічної конкуренції вимагає створення максимально комфортного бізнес-середовища, сприятливого клімату для залучення інвестицій, що допомагають бізнесу виходити на нові ринки збуту. У процесі модернізації вітчизняної економіки розвиток малого і середнього підприємництва є важливим сегментом сприяння насиченості ринку товарами та послугами, створення нових робочих місць і зменшення безробіття. Послідовно випрацьовується комплекс завдань з покращення ситуації у регуляторному середовищі шляхом спрощення відповідних процедур та їх чіткого унормування. Серед пріоритетів сьогодення є проблема ухвалення документів дозвільного характеру, скорочення переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, новації у сфері державного нагляду і контролю тощо. Все це здійснюється у контексті необхідності зменшення тиску на бізнес з боку держави, впорядкування діяльності контролюючих органів, подолання існуючих бюрократичних перешкод, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.

Конкретні кроки з покращення бізнес-клімату, забезпечення дерегуляції в господарській діяльності, подальшого розвитку підприємництва кореспондуються з проведенням структурних перетворень та змін, забезпеченням впровадження економічних реформ, вирішенням соціально значущих проблем. Реалізація основних напрямів державної політики стосується не тільки поліпшення умов ведення бізнесу, підтримки підприємницької ініціативи громадян, стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва, зміцнення їх фінансового стану, але й загалом мотивації для капіталу, здатного надати нові імпульси для виведення підприємництва на більш продуктивний рівень.

На основі міжнародного досвіду опрацьовуються нові підходи до розвитку інфраструктури підприємництва, пов'язані з підвищенням рівня навчальної підготовки кадрів для малого і середнього підприємництва, впровадження дієвих інструментів його фінансово-кредитної та експортної підтримки, стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів, соціальної відповідальності тощо. У рамках реалізації системних змін та вирішення актуальних завдань розвитку підприємництва з урахуванням загальнодержавних та регіональних інтересів продовжується робота щодо застосування прогресивних механізмів і форм співробітництва, побудови безконфліктної моделі взаємин держави і бізнесу.

З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів взято курс на використання потужного потенціалу державно-приватного партнерства, здійснюється вивчення проблем, що заважають його поширенню. Стан впровадження реформ у сфері малого і середнього підприємництва є предметом постійного моніторингу та аналізу із широким залученням бізнесових кіл, комунікації з громадськістю задля формування спільної позиції суспільства і влади щодо модернізації малого і середнього підприємництва, бачення перспектив його ефективного функціонування та розвитку. Скоординована робота дає можливість долати проблеми, дозволяє знаходити найбільш прийнятні рішення, досягати практичних результатів та формувати нову якість бізнес-середовища, що є однією з передумов успішного розвитку економіки. Проведена значна робота з підготовки законодавчих актів у сфері дерегуляції господарської діяльності, спрямованої на подальше покращення правового середовища бізнесу в Україні. Згадані заходи сприяли досягненню відчутного прогресу у цій сфері й отримали позитивну оцінку відповідних міжнародних організацій та експертів. Зокрема, за рейтингом легкості ведення бізнесу Світового банку Україна у 2013 році посіла 112 місце, поліпшивши свою позицію на 28 пунктів. Реалізація потенціалу, головних конкурентних переваг, справжньої ролі малого і середнього підприємництва як однієї з важливих складових у

загальному економічному спектрі здатна посилити стійкість до глобальних викликів і сприяти виведенню України на траєкторію упевненого зростання.

Основні показники діяльності малих підприємств подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності малих підприємств в Україні

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	Відношення 2014 р. до 2010 р., %
Кількість підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	78	77	76	82	72	92,3
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2073,6	2070,8	2054,7	2010,7	1675,9	80,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	1992,5	1991,1	1990,5	1891,8	1572,0	78,9
Середня заробітна плата по малих підприємствах, грн..	1185,5	1317,7	1623,15	1989,6	2091,1	176,4
Частка обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загального обсягу реалізації, %	16,9	15,2	16,0	16,6	17,2	0,3
Частка підприємств, що одержали збитки, до загальної кількості малих підприємств, %	41,4	42,5	45,6	34,0	33,5	-7,9

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Як видно із даних таблиці 2.2, з 2010 р. по 2014 р. спостерігається зменшення кількості малих підприємств на 10 тис., наявного населення на 6 одиниць, зайнятих і найманих працівників – майже на 20% та 21% відповідно, частки підприємств, що одержали збитки – на 7,9%. Порівняння кількості підприємств здійснено в табл. 2.3.

Аналіз структури вітчизняного підприємництва, як по Україні в цілому, так і по її регіонах, показує, що протягом останніх років вона залишається незмінною і левову частку складають малі підприємства. В Україні малі підприємства складають нині 95,2% від загальної кількості усіх суб'єктів підприємницької діяльності.

Таблиця 2.3

Кількість підприємств за розмірами та видами економічної діяльності

	Рок и	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		одиниць	у % до загального показника відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загального показника відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загального показника відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загального показника відповідного виду діяльності
Усього	2010	586	0,2	20983	5,5	357241	94,3	300445	79,3
	2011	659	0,2	20753	5,5	354283	94,3	295815	78,7
	2012	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3	286461	78,5
	2013	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0	318477	81,0
	2014	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2	278922	81,8
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	13	0,0	3440	6,8	47213	93,2	42972	84,8
	2011	16	0,0	3274	7,9	38387	92,1	33081	79,4
	2012	26	0,1	3143	6,6	44487	93,3	39103	82,1
	2013	27	0,1	2915	5,8	46906	94,1	41495	83,2
	2014	28	0,1	2595	5,6	43389	94,3	38430	83,5
Промисловість	2010	347	0,7	6107	12,8	41373	86,5	30775	64,3
	2011	407	0,9	5998	12,6	41074	86,5	30248	63,7
	2012	410	0,9	5802	13,4	37144	85,7	26373	60,8
	2013	382	0,8	5569	11,3	43179	87,9	32582	66,3
	2014	289	0,7	4791	11,3	37107	88,0	28263	67,0
Будівництво	2010	10	0,0	1499	3,9	36706	96,1	30533	79,9
	2011	10	0,0	1453	3,9	36081	96,1	29836	79,5
	2012	12	0,0	1389	4,1	32676	95,9	26436	77,6
	2013	13	0,0	1214	3,4	34958	96,6	29236	80,8
	2014	4	0,0	930	3,1	28851	96,9	24468	82,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	2010	154	0,2	4102	3,7	105898	96,1	91104	82,7
	2011	161	0,2	4161	3,7	107316	96,1	92515	82,9
	2012	173	0,2	3950	3,8	99675	96,0	85492	82,4
	2013	164	0,2	3675	3,3	106575	96,5	93166	84,4
	2014	126	0,1	3004	3,2	90842	96,7	80028	85,2
Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	2010	33	0,3	1240	9,1	12330	90,6	9385	69,0
	2011	34	0,2	1279	8,7	13479	91,1	10351	70,0
	2012	37	0,2	1301	8,4	14134	91,4	10871	70,3
	2013	37	0,2	1291	7,7	15482	92,1	12317	73,3
	2014	28	0,2	1124	7,5	13757	92,3	11095	74,4
Інформація та телекомунікації	2010	9	0,1	409	3,1	12771	96,8	10728	81,3
	2011	10	0,1	429	3,0	13933	96,9	11748	81,7
	2012	13	0,1	411	3,1	13024	96,8	10765	80,0
	2013	12	0,1	406	2,7	14467	97,2	12304	82,7
	2014	6	0,0	374	2,8	12939	97,2	11113	83,4
Фінансова та страхова діяльність	2010	7	0,1	441	7,8	5254	92,1	4500	78,9
	2011	7	0,1	453	8,1	5133	91,8	4395	78,6
	2012	11	0,2	500	10,1	4461	89,7	3735	75,1
	2013	8	0,2	366	7,3	4622	92,5	3888	77,8
	2014	1	0,0	326	7,4	4083	92,6	3414	77,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	2010	5	0,0	938	2,9	31246	97,1	27491	85,4
	2011	7	0,0	905	2,8	32051	97,2	28431	86,3
	2012	7	0,0	875	2,8	30091	97,2	26614	85,9
	2013	6	0,0	809	2,4	33131	97,6	29923	88,1
	2014	6	0,0	692	2,3	29330	97,7	26674	88,8
Освіта	2010	1	0,0	108	4,4	2345	95,6	1875	76,4
	2011	—	—	95	3,9	2339	96,1	1884	77,4
	2012	—	—	77	3,6	2085	96,4	1663	76,9
	2013	—	—	68	2,9	2299	97,1	1892	79,9
	2014	—	—	58	2,8	2023	97,2	1689	81,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2010	—	—	294	6,3	4390	93,7	3347	71,5
	2011	—	—	290	5,9	4593	94,1	3485	71,4
	2012	—	—	283	6,1	4353	93,9	3194	68,9
	2013	—	—	266	5,4	4648	94,6	3454	70,3
	2014	—	—	204	5,0	3889	95,0	2873	70,2

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Результати дослідження вказують на те, що станом на кінець 2014 року в Україні функціонувало 324,6 тис. малих підприємств, із них 81,8 – мікропідприємства.

Як видно із даних табл. 2.3, за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” постійно зростає кількість великих і мікропідприємств і зменшується чисельність середніх підприємств. У 2011 році, порівняно з 2010 роком, спостерігалось скорочення, а починаючи з 2012 року, порівняно з 2011 роком, щорічно відбувалось збільшення кількості малих підприємств. Зауважимо, що у 2014 році відбулось значне скорочення чисельності середніх, малих і мікропідприємств, порівняно з попереднім роком, зумовлене припиненням їх роботи на тимчасово окупованих територіях та ускладненням економічних умов ведення діяльності.

В цілому по Україні за усіма видами діяльності в розрізі розмірів підприємств маємо чітку тенденцію до зменшення кількості середніх підприємств та нерівномірні коливання кількості інших за розмірами підприємств. Однак трохи іншу картину спостерігаємо щодо структурних змін – майже незмінною є частка великих підприємств, зменшується доля середніх та зростає питома вага малих і мікропідприємств як в цілому по Україні, так і в сільському, лісовому і рибних господарствах зокрема.

У розподілі за видами економічної діяльності пріоритетними сферами діяльності суб’єктів малого і середнього підприємництва залишаються торгівля та сфера послуг, питома вага яких від загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) сумарно більша 60 %. Значно меншими є показники промисловості (20,3 %), сільського господарства (5,5 %), будівництва (5,4 %). Ринковий успіх малих підприємств безпосередньо залежить від ефективності використання знань і умінь керівників та фахівців, а також від здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон’юнктури. Метою функціонування комерційних малих підприємств є отримання прибутку. Власники малих підприємств зазвичай виступають у ролі їх керівників, тому подальша конкретизація місії і цілей не здійснюється.

Основні показники діяльності підприємств за їх розмірами розглянемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності підприємств за їх розмірами

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відношення 2014 р. до 2010 р., %; +, -
Кількість підприємств						
Усього, од	360166	358662	347081	372811	341001	94,7
великі підприємства, од	567	642	682	646	497	87,7
% до загальної кількості підприємств	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	-0,1
на 10 тис. наявного населення, од	0	0	0	0	0	-
середні підприємства, од	20010	19797	19292	18029	15906	79,5
% до загальної кількості підприємств	5,5	5,5	5,6	4,8	4,7	-0,8
на 10 тис. наявного населення, од	5	5	4	4	4	80,0
малі підприємства, од	339589	338223	327107	354136	324598	95,6
% до загальної кількості підприємств	94,3	94,3	94,2	95,0	95,2	+0,9
на 10 тис. наявного населення, од	78	78	76	82	75	96,2
з них мікропідприємства, од	285542	282524	272202	301356	278922	97,7
% до загальної кількості підприємств	79,3	78,8	78,4	80,8	81,8	+2,5
на 10 тис. наявного населення, од	66	65	63	70	65	98,5
Кількість зайнятих працівників						
Усього, тис.	7639,1	7479,9	7388,3	7130,1	6298,5	82,5
великі підприємства, тис.	2359,9	2407,1	2441,1	2346,5	1915,1	81,2
% до загальної кількості зайнятих працівників	30,9	32,2	33,0	32,9	30,4	-0,5
середні підприємства, тис.	3225,7	3088,1	2992,8	2868,3	2696,5	83,6
% до загальної кількості зайнятих працівників	42,2	41,3	40,5	40,2	42,8	+0,6
малі підприємства, тис.	2053,5	1984,7	1954,4	1915,3	1686,9	
% до загальної кількості зайнятих працівників	26,9	26,5	26,5	26,9	26,8	-0,1
з них мікропідприємства, тис.	790,8	748,2	749,9	756,2	723,5	91,5
% до загальної кількості зайнятих працівників	10,4	10,0	10,1	10,6	11,5	+1,1
Кількість найманих працівників						
Усього, тис.	7527,5	7407,9	7290,7	7015,8	6193,0	82,5
великі підприємства, тис.	2359,9	2407,1	2441,1	2346,4	1915,1	81,2
% до загальної кількості працівників	31,4	32,5	33,5	33,4	30,9	-0,5
середні підприємства, тис.	3224,8	3087,1	2990,5	2866,4	2694,9	83,6
% до загальної кількості працівників	42,8	41,7	41,0	40,9	43,5	+0,7
малі підприємства, тис.	1942,8	1913,7	1859,1	1803,0	1583,0	81,5
% до загальної кількості працівників	25,8	25,8	25,5	25,7	25,6	-0,2
з них мікропідприємства, тис.	724,9	720,0	700,4	698,7	626,6	86,5
% до загальної кількості працівників	9,6	9,7	9,6	10,0	10,1	+0,5
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)						
Усього, млн. грн.	3291816,1	3909856,3	4104434,6	3950427,9	4170659,9	126,7
великі підприємства, млн. грн.	1385435,1	1755364,8	1739791,6	1699522,6	1742507,9	125,8
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	42,1	44,9	42,4	43,0	41,8	-0,3
середні підприємства, млн. грн.	1356922,4	1568169,4	1713573,4	1602838,8	1723151,5	127,0
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	41,2	40,1	41,7	40,6	41,3	+0,1
малі підприємства, млн. грн.	549458,6	586322,1	651069,6	648066,5	705000,5	128,3
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	16,7	15,0	15,9	16,4	16,9	+0,2
з них мікропідприємства, млн. грн.	175856,3	183215,8	205568,9	208931,4	230729,3	131,2
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	5,3	4,7	5,0	5,3	5,5	+0,2

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Такі зміни відображають неоднозначні тенденції. Зокрема, за умов скорочення чисельності підприємств і зайнятості працівників зростають обсяги реалізації різних за розмірами підприємств в Україні.

Далі здійснимо групування основних показників діяльності підприємств за кількістю зайнятих працівників у 2012-2014 роках.

Таблиця 2.5

**Групування окремих показників діяльності підприємств
за кількістю зайнятих працівників**

	Роки	Підприємства з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше
Кількість підприємств, одиниць	2012	284834	60940	15577	3584
	2013	316533	58738	14612	3444
	2014	277096	48462	12455	2988
у % до загального показника	2012	78,0	16,7	4,3	1,0
	2013	80,5	14,9	3,7	0,9
	2014	81,3	14,2	3,6	0,9
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2012	757,3	1300,4	1582,3	4039,7
	2013	745,7	1246,7	1498,3	3915,8
	2014	683,1	1004,1	1268,6	3342,7
у % до загального показника	2012	9,9	16,9	20,6	52,6
	2013	10,1	16,8	20,2	52,9
	2014	10,9	15,9	20,1	53,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	2012	706,4	1251,9	1579,9	4039,4
	2013	688,0	1190,2	1492,6	3914,8
	2014	587,1	996,2	1267,2	3342,5
у % до загального показника	2012	9,3	16,5	20,9	53,3
	2013	9,4	16,3	20,5	53,7
	2014	9,5	16,1	20,4	54,0
Витрати на персонал, млн. грн.	2012	26398,3	41259,0	65591,5	240856,8
	2013	24542,3	37995,1	65953,7	249732,1
	2014	17084,5	38776,1	68482,0	230082,3
у % до загального показника	2012	7,1	11,0	17,5	64,4
	2013	6,5	10,0	17,4	66,0
	2014	4,8	11,0	19,3	64,9
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	2012	559024,5	710749,6	828118,3	2105277,2
	2013	462473,7	682134,0	837110,5	2068496,8
	2014	414000,8	666295,6	942195,1	2148168,4
у % до загального показника	2012	13,3	16,9	19,7	50,1
	2013	11,4	16,8	20,7	51,1
	2014	9,9	16,0	22,6	51,5

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України [42]

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що 81,3 % підприємств в Україні мають до 9 осіб зайнятих працівників, тобто входять до категорії мікропідприємств, 14,2 % – є малими підприємствами з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб. Вони витрачають найменше коштів на

персонал – 4,8 % і 11 % відповідно, а обсяг реалізованої продукції складає 9,9 % та 16,0 % від загального показника. Проведені дослідження підтверджують тенденцію до зменшення кількості найманих працівників на одному підприємстві незалежно від розміру за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство”.

Основними рисами розвитку села є: концентрація аграрного виробництва, скорочення числа зайнятих, розвиток інтегрованих структур, підвищення вимог до кваліфікації працівників, просторова поляризація розвитку сільських територій. В таких умовах політика зайнятості спрямована 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. Вирішення цих проблем відбувається на основі формування і розвитку компетенцій персонал, мотивації до легальної зайнятості, забезпечення зайнятості громадян, що потребують соціального захисту і не спроможні на рівних умовах конкурувати на ринку праці, сприяння професійній підготовці та зайнятості осіб із обмеженими можливостями, працевлаштування безробітних. Це потребує наполегливих зусиль як окремих осіб, так і держави та роботодавців.

Зайнятість означає не тільки роботу за заробітну плату (за наймом), але й одержання прибутку чи сімейного доходу на власному підприємстві, у тому числі виробництво на особистому селянському господарстві з метою ринкової реалізації виробленої продукції. До складу зайнятого населення не включають осіб, які виконують неоплачувану громадську чи добровільну роботу, та осіб, які виконують тільки домашні обов’язки.

Розглянемо динаміку кількості зайнятих працівників за 2010-2014 рр. за розмірами підприємств та видами економічної діяльності, наведену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість зайнятих працівників за розмірами підприємств та видами економічної діяльності

	Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		тис. осіб	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загального показника відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загального показника відповідного виду діяльності
Усього	2010	2400,3	30,2	3393,3	42,6	2164,6	27,2	832,6	10,5
	2011	2449,0	31,4	3252,6	41,7	2091,5	26,9	788,9	10,1
	2012	2484,2	32,4	3144,2	40,9	2051,3	26,7	788,2	10,3
	2013	2383,7	32,2	3012,1	40,7	2010,7	27,1	795,3	10,7
	2014	1915,1	30,4	2696,5	42,8	1686,9	26,8	723,5	11,5
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	32,9	4,3	515,5	67,1	219,9	28,6	101,6	13,2
	2011	39,5	5,5	477,5	66,8	197,6	27,7	68,2	9,5
	2012	44,5	6,2	447,1	62,8	220,4	31,0	81,0	11,4
	2013	38,8	5,7	409,7	59,6	238,7	34,7	92,3	13,4
	2014	46,6	7,4	364,1	57,9	218,2	34,7	98,5	15,7
Промисловість	2010	1402,0	45,3	1329,3	43,0	360,5	11,7	91,7	3,0
	2011	1436,4	47,2	1264,5	41,5	345,0	11,3	88,0	2,9
	2012	1456,9	48,1	1234,1	40,8	335,4	11,1	86,6	2,9
	2013	1366,9	46,7	1213,0	41,5	345,0	11,8	92,0	3,1
	2014	1058,8	43,6	1084,2	44,6	286,6	11,8	81,9	3,4
Будівництво	2010	13,0	2,7	209,0	44,3	250,1	53,0	90,8	19,2
	2011	11,3	2,6	196,8	45,5	224,6	51,9	80,3	18,6
	2012	10,5	2,6	187,9	45,7	212,7	51,7	75,4	18,3
	2013	10,3	2,8	165,4	44,5	196,0	52,7	72,6	19,5
	2014	2,3	0,8	131,5	46,0	152,3	53,2	63,9	22,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2010	261,6	21,1	430,2	34,6	549,3	44,3	242,9	19,6
	2011	275,2	22,1	425,0	34,1	546,5	43,8	246,9	19,8
	2012	300,8	25,2	388,6	32,6	504,0	42,2	228,6	19,2
	2013	316,5	27,4	366,2	31,7	473,3	40,9	220,6	19,1
	2014	280,8	27,7	341,5	33,6	392,9	38,7	194,7	19,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2010	560,6	60,4	268,6	28,9	99,3	10,7	28,2	3,0
	2011	550,6	59,7	269,8	29,2	102,7	11,1	30,4	3,3
	2012	544,3	58,1	278,4	29,7	114,4	12,2	34,6	3,7
	2013	533,7	58,5	266,8	29,3	111,0	12,2	34,8	3,8
	2014	428,8	56,2	238,3	31,3	95,2	12,5	33,0	4,3
Інформація та телекомунікації	2010	91,8	39,3	62,5	26,8	79,2	33,9	33,2	14,2
	2011	84,8	36,7	65,5	28,3	81,1	35,0	33,0	14,3
	2012	83,9	38,2	54,3	24,7	81,3	37,1	33,2	15,1
	2013	76,8	35,2	61,6	28,3	79,7	36,5	34,2	15,7
	2014	61,4	31,9	62,4	32,4	68,9	35,7	31,2	16,2
Фінансова та страхова діяльність	2010	18,4	22,7	36,5	44,9	26,3	32,4	11,9	14,6
	2011	19,6	24,9	34,4	43,5	25,0	31,6	11,9	15,0
	2012	15,9	23,1	31,2	45,2	21,9	31,7	10,3	14,9
	2013	8,4	13,4	32,7	52,0	21,7	34,6	9,9	15,7
	2014	... ^к	... ^к	... ^к	... ^к	19,0	30,7	9,2	14,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	2010	6,9	2,3	141,1	46,9	153,1	50,8	74,7	24,8
	2011	8,8	3,0	131,5	45,3	150,1	51,7	73,8	25,4
	2012	12,0	4,3	125,5	44,6	143,9	51,1	73,2	26,0
	2013	11,4	4,3	112,6	42,7	139,9	53,0	74,6	28,3
	2014	13,5	5,8	100,5	43,3	118,2	50,9	66,8	28,8
Освіта	2010	... ^к	... ^к	... ^к	... ^к	17,3	48,6	6,1	17,1
	2011	—	—	16,5	49,1	17,1	50,9	6,1	18,1
	2012	—	—	11,5	43,5	14,9	56,5	5,4	20,5
	2013	—	—	10,0	40,0	14,9	60,0	5,6	22,6
	2014	—	—	8,3	40,2	12,3	59,8	4,9	24,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2010	—	—	57,8	63,3	33,6	36,7	11,8	13,0
	2011	—	—	55,1	58,6	38,9	41,4	13,4	14,3
	2012	—	—	54,3	57,6	40,0	42,4	13,3	14,1
	2013	—	—	49,8	56,3	38,7	43,7	12,6	14,2
	2014	—	—	35,3	52,2	32,4	47,8	11,1	16,4

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Як видно із даних таблиці 2.6, кількість зайнятих працівників на підприємствах усіх розмірів за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” зменшується. Виняток складають великі підприємства, а також підприємства сфери оптової і роздрібної торгівлі, професійної наукової, науково-технічної діяльності та мікро- і малі транспортні підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається щодо кількості найманих працівників підприємств за їх розмірами та видами економічної діяльності (додаток Ж).

Для наочності кількість найманих працівників підприємств за їх розмірами за розглянутим видом економічної діяльності подамо на рис. 2.1.

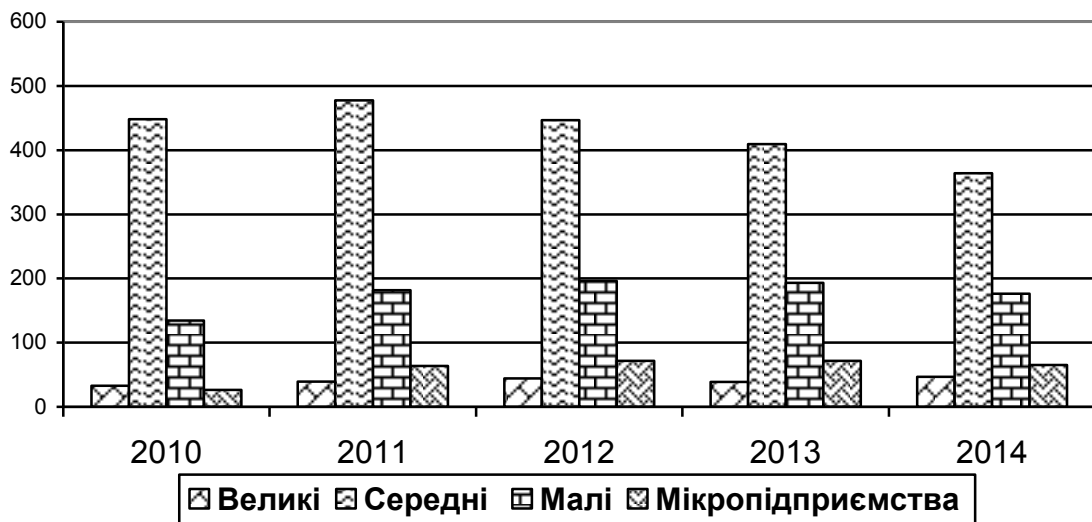


Рис. 2.1. Кількість найманих працівників підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське господарство, мисливство та надання пов’язаних із ними послуг”

**Джерело: побудовано автором на основі даних держслужби статистики України*

Як видно із даних рис. 2.1, найбільше найманих працівників зосереджено у середніх підприємствах: від 72,9% щодо загального рівня у 2010 р. до 58,0% у 2014 р. Та чисельність працівників на цих підприємствах за 2010-2014 рр. зменшилась на 139,7 тис. осіб, або на 32%. Протилежна тенденція спостерігається у малих та мікропідприємствах, де кількість найманих працівників зросла відповідно на 41,9 та 38,7 тис. осіб, або на 32% та 1,48 рази, та у великих підприємствах на 13,7 тис. осіб чи на 42%.

Таблиця 2.7

Кількість найманих працівників на одному підприємстві за розмірами підприємств за видами економічної діяльності

	Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
Усього	2010	4096	162	6	3
	2011	3716	157	6	3
	2012	3559	156	6	3
	2013	3617	160	5	2
	2014	3853	169	5	2
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	2529	150	4	1
	2011	2467	146	5	2
	2012	1711	142	5	2
	2013	1438	140	4	2
	2014	1666	140	4	2
Промисловість	2010	4040	218	8	3
	2011	3529	211	8	3
	2012	3553	213	9	3
	2013	3578	218	8	3
	2014	3664	226	7	3
Будівництво	2010	1295	139	7	3
	2011	1127	135	6	3
	2012	873	135	6	3
	2013	789	136	5	2
	2014	576	141	5	2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2010	1699	105	5	3
	2011	1709	102	5	3
	2012	1738	98	5	3
	2013	1930	100	4	2
	2014	2228	114	4	2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2010	16989	217	8	3
	2011	16193	211	7	3
	2012	14711	214	8	3
	2013	14425	207	7	3
	2014	15314	212	7	3
Інформація та телекомунікації	2010	10204	153	6	3
	2011	8482	153	6	3
	2012	6454	132	6	3
	2013	6395	152	5	3
	2014	10241	167	5	3
Фінансова та страхова діяльність	2010	2629	83	5	3
	2011	2806	76	5	3
	2012	1450	62	5	3
	2013	1051	89	5	2
	2014	... ^к	... ^к	4	2
Професійна, наукова та технічна діяльність	2010	1380	150	5	3
	2011	1259	145	4	2
	2012	1713	143	5	3
	2013	1892	139	4	2
	2014	2252	145	4	2
Освіта	2010	... ^к	... ^к	7	3
	2011	—	174	7	3
	2012	—	149	7	3
	2013	—	146	6	3
	2014	—	142	6	3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2010	—	197	7	3
	2011	—	190	8	4
	2012	—	192	9	4
	2013	—	187	8	4
	2014	—	173	8	4

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Наведені дані свідчать, що кількість найманих працівників підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство”, порівняно з 2010 роком, зростає на малих, великих і мікропідприємствах та зменшується на середніх, водночас менша, порівняно з попереднім роком, на всіх за розмірами підприємствах. Дещо іншу закономірність спостерігаємо в цілому по Україні у лісовому, рибному господарстві та лісозаготівлі, де відсутні великі підприємства та відчутна тенденція до зменшення персоналу в середніх і малих підприємствах, за винятком зростання кількості найманих працівників у рибних мікропідприємствах, порівняно з 2010 роком, але де кількість найманих працівників менша, порівняно з попереднім роком.

Як видно із даних табл. 2.7, кількість найманих працівників на одному підприємстві за розмірами підприємств та видами економічної діяльності, загалом по Україні на одному великому підприємстві працює 3853 особи, на середньому – 169, на малому – 5 та 2 особи на мікропідприємстві. Кількість найманих працівників за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” на одному малому підприємстві щорічно зменшуються. Наведені у додатку 3 дані свідчать про те, що великі підприємства функціонують у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов’язаних із ними послуг.

Під час аналізу змін на одному підприємстві за розмірами спостерігаємо тенденцію до зменшення чисельності найманих працівників, за винятком середніх підприємств. Однак в сільському, лісовому та рибному господарстві існує дещо інша закономірність, оскільки в середньому на одному підприємстві зосереджено вдвічі менше працівників. Відбувається зменшення чисельності на всіх за розмірами підприємствах, окрім мікропідприємств.

Сільське господарство є основною галуззю працевлаштування сільських жителів, однак прискореними темпами втрачає свої позиції внаслідок глибокого проникнення НТП у агровиробництво. Загалом

спостерігається зменшення зайнятості населення, проте розподіл між сільською та міською економікою поступово змінюється на користь урбанізованого типу.

Таблиця 2.8

**Динаміка зайнятого населення за місцем проживання,
(у віці 15–70 років, тис. осіб)**

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відношення 2014 р. до 2010 р., %
Усе населення	19180,2	19231,1	19261,4	19314,2	18073,3	94,3
з нього працездатного віку	17451,5	17520,8	17728,6	17889,4	17188,1	98,5
Міські поселення	13072,2	13161,8	13265,1	13280,7	12780,9	97,8
з нього працездатного віку	12173,4	12268,1	12447,8	12549,6	12263,7	100,7
Сільська місцевість	6108,0	6069,3	5996,3	6033,5	5292,4	86,6
з нього працездатного віку	5278,1	5252,7	5280,8	5339,8	4924,4	93,3

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Серед зайнятих в організованому секторі економіки 96% із працевлаштованих у 2014 р. працювало в міських поселеннях, тоді як у 2010 р. – 93,2%. Слід відзначити найвищі темпи скорочення зайнятості населення в сільській місцевості загалом та серед осіб працездатного віку зокрема, тоді як у містах зайнятість цієї категорії населення зростає.

Динаміка зайнятості працівників формується під впливом руху кадрів, який характеризується рівнем мобільності. Найбільш високий рівень мобільності у 2014 р. спостерігався в сільському господарстві, оптовій та роздрібній торгівлі, сфері тимчасового розміщування й організації харчування, де кількість вибулих і прийнятих перевищувала середньооблікову кількість штатних працівників на 2,2%-29,5%. Також високий коефіцієнт мобільності зафіксований у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (93,1%), на підприємствах із виробництва

харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (87,9%), у будівництві (80,7%), фінансовій та страховій діяльності (72,4%).

Динаміку показників розглянемо на основі даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ринку праці України

	Середньооблікова кількість штатних працівників	Коефіцієнт обороту робочої сили		Середньомісячна заробітна плата		
		по прийому	по звільненню	номінальна		реальна
	тис. осіб	у % до середньооблікової кількості штатних працівників		гривень	у % до прожиткового мінімуму для працевдатних осіб	у % до попереднього року
2010	10758	25,3	28,1	2239	242,8	110,2
2011	10556	28,6	30,9	2633	262,3	108,7
2012	10589	26,4	30,3	3026	266,8	114,4
2013	10164	26,9	30,6	3265	268,1	108,2
2014	9022,4	22,8	30,3	3480	285,8	95,7
Відношення 2014 р. до 2010 р., %; +,-	83,9	-2,5	+2,2	155,5	43,0	-15,3

Дані табл. 2.9 вказують на те, що у 2014 р., як і в попередні роки, спостерігалася перевищення кількості вибулих працівників порівняно з прийнятими за всіма видами економічної діяльності. Серед працівників більш високий рівень мобільності спостерігався у чоловіків. Коефіцієнти обороту робочої сили для чоловіків як за рівнем прийому (27,5%) так і за рівнем звільнення (35,9%) переважали аналогічні показники для жінок (відповідно 18,7% та 25,3%), див. додаток 3.

Із загальної кількості вибулих переважна більшість працівників (87,6%) залишили робочі місця за власним бажанням. При цьому частка працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів, відносно середньооблікової кількості штатних працівників зменшилася, порівняно з 2013 р., на 0,6 в. п. Упродовж 2014 р. кожен працівник у середньому відпрацював 1628 годин, що становило 86,2% фонду робочого часу, встановленого на підприємствах, проти 1663 годин та 87,2% у 2013 році. Використання робочої сили у 2014 р. характеризувалося зниженням ефективності використання робочого часу

порівняно з попереднім роком на 1%, а коливання обсягів вимушеної неповної зайнятості були неоднозначними.

<i>Назва джерела</i>		<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Внутрішні</i>	Працівники організації	перспектива кар'єрного росту для сумлінних та старанних працівників; низькі витрати; швидка адаптація; знання організації та змісту роботи	обмеженість вибору; ймовірність конкуренції в колективі; можливі додаткові витрати на підвищення кваліфікації; кількісна потреба в працівниках не вирішується
	Державна служба зайнятості	низькі витрати; великий вибір потенційних кандидатів	не завжди належним чином здійснюється оцінка відповідності кандидата запитам працедавця
<i>Зовнішні</i>	Кадрові агентства	великий вибір кандидатів; швидкий, оперативний, якісний пошук відповідно до потреб клієнта	значні витрати
	Навчальні заклади	незначні витрати; доступність (керівництво навчальних закладів йде назустріч потенційним роботодавцям); існує ймовірність знайти молодих перспективних працівників	залучення працівників без практичного досвіду роботи
	Засоби масової інформації	можливість донесення інформації до широкого кола осіб	витрати, затрати часу на підготовку (правильне складання) оголошень
	Інтернет	великий вибір пропозицій як від роботодавців потенційним працівникам, так і навпаки	обмеженість доступу, невміння користуватися Інтернет-ресурсами
	Ярмарки вакансій (професій, робочих місць)	простота, доступність	донесення інформації до широкого кола осіб потребує додаткових витрат (реклама, оголошення)
	Пошук через працівників фірми	незначні витрати, швидкість, зручність	погіршення мікроклімату в колективі
	Резерв - особи, які самостійно шукають роботу	не потребує затрат часу та фінансових витрат	можуть в будь-який момент працевлаштуватися і втратити статус таких, що шукають роботу
	хедхантинг, скринінг, рекрутинг, лізинг, аутсорсинг, аутсафінг	можливість зосередитися на веденні основного бізнесу, не піклуючись про проблеми, пов'язані із змістом співробітників, не замислюючись про дотримання вимог, передбачених законодавством з приводу звільнення працівників і їх соціального захисту	в плані використання співробітників підприємство-замовник повністю стає залежним від підприємства-виконавця, можливість втрати контролю над ситуацією, виключення надання комерційної інформації

Рис. 2.2. Переваги та недоліки джерел залучення персоналу

**Джерело: адаптовано автором на основі [164]*

Процес добору кадрів передбачає окреслення основного набору професійних характеристик (“професійного портрета”) працівника,

залучення персоналу та реєстрацію потенційних кандидатів. Виділяють внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу, що мають як переваги, так і недоліки.

Пропонуємо до основних джерел набору (залучення) працівників, характерних зокрема для малих і мікропідприємств, додати використання лізингу, аутсорсингу, аутсафінгу, скринінгу, рекрутингу і хедхантингу.

На наш погляд, набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та створення і використання внутрішнього зовнішнього резерву кадрів.

Таблиця 2.10

**Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць
(вакантних посад) за професійними групами у 2014 р., осіб**

	січень – березень	січень – червень	січень – вересень	січень – грудень	Відношення 2014 р. до 2010 р., %;
Усього: у тому числі	79	90	79	145	183,6
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	124	144	155	219	176,7
професіонали	53	60	63	94	177,4
фахівці	83	92	90	126	151,8
технічні службовці	142	125	139	202	142,3
працівники сфери торгівлі та послуг	111	105	97	147	132,5
кваліфіковані робітники сільського та лісового госп., риборозведення тощо	99	166	178	671	в 6,8 р.
кваліфіковані робітники з інструментом	58	52	45	92	158,7
робітники з обслуговування, технологічного устаткування, складання устаткування та машин	61	112	69	180	в 2,9 р.
найпростіші професії	88	85	75	147	167,1

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Як видно із даних таблиці 2.10, навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць складає 145 осіб, найбільше – 671

особа – серед кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства, що вказує на необхідність створення нових робочих місць та великі резерви для залучення персоналу.

Кандидати на вакансії добираються на основі проведення набору. Саме процес відбору слідує за прискіпливим набором працівників відповідно до рівня відповідальності та складності роботи в майбутньому.

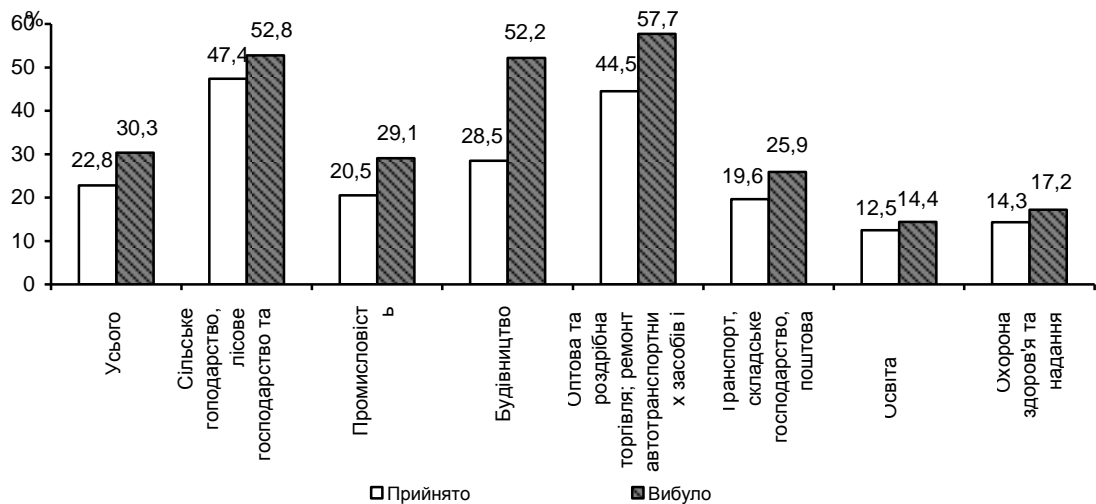


Рис. 2.3 Рівень прийому та вибуття працівників за окремими видами економічної діяльності у 2014 р., % до середньооблікової кількості штатних працівників

**Джерело: побудовано автором на основі [45]*

Дані рис. 2.3 вказують на перевищення рівня вибуття порівнянно з прийомом працівників за наведеними видами економічної діяльності у 2014 році, що відображає тенденцію до скорочення працівників, зокрема у сільському, лісовому та рибному господарстві. Підбиваючи підсумок, зауважимо, що темпи створення нових робочих місць в неаграрній сфері лише певною мірою компенсують втрату зайнятості в сільськогосподарській сфері.

У сфері зайнятості можна виділити чотири області, де в умовах глобалізації відбулися великі зміни: обсяг роботи, умови роботи, доходи та гарантії. Такі зміни вказують на те, що процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок

потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаючим) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір. На кожній стадії відбору відбувається “відсіювання” претендентів, або ж вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно, гласно, без будь-яких упереджень щодо кандидатів. Найчастіше у процесі відбору використовують аналіз анкетних даних, тестування, співбесіду, конкурс [18]. Найбільш універсальним та об’єктивним способом оцінювання претендентів є тестування. За його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, рівень розумових здібностей, швидкість мислення, зосередженість, уважність. Проте цей спосіб передбачає затрати часу на його підготовку та проведення, а також може вимагати залучення фахівців різних галузей знань для розроблення тестів.

Державною службою зайнятості для стимулювання самозайнятості населення здійснюється професійна орієнтація на організацію підприємницької діяльності та професійне навчання безробітних на курсах підвищення кваліфікації за напрямом основ підприємницької діяльності. Запроваджено сучасні інструменти стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць, у тому числі в малому бізнесі, підвищення конкурентоспроможності населення, мотивації працівників та роботодавців до легального працевлаштування, зниження рівня молодіжного безробіття, поліпшення ситуації із зайнятістю людей старшого віку. У регіонах України успішно функціонують заклади, створені в рамках міжнародних проектів, які організовують підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації соціально незахищених категорій населення.

Забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом вимагає додаткових вкладень не тільки в підготовку, а й у створення умов для раціонального використання і розвитку персоналу.

2.2. Особливості менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва

Управління персоналом є комплексною прикладною наукою і сферою практичної діяльності з розробки і впровадження організаційних, економічних, адміністративних, правових і особистісних чинників, способів та методів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом пов'язане з оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу. Кожне аграрне підприємство може ефективно працювати за умови, якщо воно має необхідний професійний і кваліфікований склад працівників, доцільну кадрову структуру.

Засоби виробництва (знаряддя і предмети праці) беруть безпосередню участь у створенні вартості продукції і, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Тому від рівня забезпеченості виробництва знаряддями і предметами праці, їх структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві. Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством. У сукупності методи, процедури, програми складають систему управління персоналом.

Процес управління персоналом має цілу низку функцій, зокрема: 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.

Індивідуальні особливості діяльності суб'єкта господарювання враховуються у системі управління підприємством (менеджменті). Так, мають місце суміщення обов'язків, якщо відсутні відповідні посади в управлінській структурі в малих (за розмірами) підприємствах. Досить часто в таких підприємствах за виконанням таких процесів як планування, організація, мотивація контроль не закріплюються окремі працівники. За потреби виконання зазначених елементів процесу управління необхідно розділити між працівниками управління.

Система менеджменту персоналу аграрних підприємств направлена на формування, використання та розвиток персоналу підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Система менеджменту персоналу аграрного підприємства

**Джерело: побудовано автором*

Перш ніж здійснювати керівництво, потрібно з'ясувати, на що спрямоване управління. Менеджмент може бути ефективним лише за умови, коли він здійснюється на базі добре відомого об'єкта та суб'єкта управління. Залежно від розмірів, склад підрозділів підприємств може змінюватися: в

малих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ. Найбільш важливою складовою продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства та конкурентоспроможність його продукції, є люди, їх майстерність та освіта.

Місія і цілі як елементи системи управління передбачають визначення причини існування і бажаного результату функціонування підприємства. Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу, що володіє відповідним рівнем фізичного розвитку, сукупністю знань і практичних навиків для якісного і своєчасного виконання робіт, передбачених технологією у сфері агропромислового виробництва. Впровадження і розвиток систем менеджменту на вітчизняних аграрних підприємствах виникла через потребу зміни виконуваних функціональних обов'язків, мислення працівників та перегляду ставлення персоналу.

На вітчизняних підприємствах система менеджменту персоналу формується на основі запровадження прогресивних технологій та набуття власного досвіду. Менеджмент персоналу на сьогодні включає такі підсистеми: загального і лінійного керівництва; планування і маркетингу персоналу; управління трудовими відносинами; обліку персоналу; забезпечення умов праці і відпочинку; розвитку персоналу; мотивацію праці персоналу; соціальне забезпечення; правові основи; організаційну структуру персоналу; інформаційно-комунікаційне забезпечення.

Досить часто управлінський персонал на малому підприємстві можна схарактеризувати за такими властивостями – власники займають вищі керівні посади і досить часто не є професіоналами в менеджменті, відповідно наймаються працівники високої кваліфікації в окремих сферах управління, що здійснюють окремі функції управлінського характеру. Саме ці властивості іноді мають досить суперечливий характер. Чіткий поділ за виконуваними функціями між адміністрацією та працівниками виробництва можна назвати особливістю управління кадрами на малому підприємстві. Це

не змінить відмінності соціального характеру, проте може звести до мінімуму дистанцію між працівниками.

Працівникам управління на малому підприємстві доводиться виконувати багато різних функцій. Це зумовлено передусім тим, що господарюючі суб'єкти вимагають працівників-універсалів, які здатні виконувати роботи різного характеру та сфер управління, а також погоджуються на суміщення посад. Це порушує баланс функціональної і організаційної структури, а такий розподіл функцій не відповідає структурі бізнес-процесів. Якщо працівник суміщає кілька посад, він змушений самотійно займатися плануванням своєї діяльності, вибудовувати для себе черговість виконання завдань тощо.

На малих підприємствах відсутнє поняття посади в його формальному визначенні. За працівниками закріплюють певні професійні напрями, відповідно до їх індивідуальних особливостей. Саме тому підприємства фактично залежать від власних працівників, важко простежити та визначити причину успіхів або невдач, а також що чи хто їх спричинив [56].

Ситуація на малих підприємствах ускладнена відсутністю документів-інструкцій щодо регулювання та регламенту роботи з кадрами (посадових інструкцій), адже тут має місце система установок неофіційного характеру. І хоча це допомагає у вирішенні конфліктів та різного роду індивідуальних ситуацій, однак призводить до виникнення напруги, прояву особистого сприйняття чи неприйняття працівників керівним складом. Працівники на таких підприємствах часто досить добре поінформовані, що ускладнює для керівництва приховування інформації про методи роботи з клієнтами, відносини з ними. Саме тому, набираючи персонал, роботодавці часто шукають серед своїх знайомих, родичів, або ж за рекомендаціями осіб, яким зможуть довіряти і на яких зможуть покластись в процесі роботи.

Така ситуація на підприємствах спричиняє й інші труднощі. Наприклад, складним стає процес об'єктивного оцінювання працівників, адже не встановлено норми виробітку чи обслуговування і практично

неможливо планувати подальшу діяльність. Специфічним процес управління малого підприємства робить також особливе ставлення працівників до кар'єрного зростання. В умовах, коли відсутня ієрархія організації та управління, працівник розглядає сходження кар'єрною драбиною як розширення обов'язків, ускладнення умов праці, зростання навантаження, можливо навіть зростання заробітку, проте не підвищення на посаді.

Спеціалісти малих підприємств є певною мірою унікальними, тому що мають особливий особистий досвід та статус професіонала, адже в таких підприємствах є один бухгалтер, один маркетолог і т.д. Такі працівники не відчують себе виконавцями – і тому ними досить складно управляти.

Малі підприємства охоче приймають на роботу підготовлених спеціалістів, щоб мінімізувати витрати на розвиток, навчання і адаптацію персоналу. І лише тоді, коли підприємство зазнає невдачі чи знаходиться в кризовому стані, постає питання про навчання, перекваліфікацію наявних чи необхідність залучення нових працівників. Проблемою в управлінні кадровим потенціалом є також відсутність організованого навчання в малих господарюючих суб'єктах. Причинами цього можуть бути: невизнання керівництвом необхідності подальшого навчання працівників, відсутність коштів на таке навчання та підвищення кваліфікації, невизначеність подальших планів підприємства тощо. Іноді такі компанії, щоб захиститися від плінності цінних кадрів, проводять навчання працівників, проте не афішують цього і не видають їм документи про проходження курсів.

Специфіка роботи різних сфер та галузей діяльності накладає відбиток і на особливості управління персоналом малих підприємств. Підприємства виробничого характеру мають складну організаційну структуру (адміністрація підприємства, спеціалісти та працівники), тут мають місце робітничі спеціальності з особливостями їх оцінки при підборі персоналу. Управлінці таких підприємств частіше за інших використовують мотиваційні та стимулюючі заходи, практикують різні форми винагород тощо. Значна кількість протиріч, різниця в статусах працівників тут викликають значну

кількість конфліктних ситуацій, на які необхідно реагувати адміністрації. У малих підприємствах методи стимулювання кар'єрного зростання, участь у прибутках підприємства, професійне навчання за рахунок підприємства зведені майже до нуля.

В таких умовах ефективність дій персоналу значною мірою залежить від урахування керівним складом рекомендацій спеціалістів у різних сферах управління. В процесі організації менеджеру необхідно так скомпонувати всі складові роботи підприємства, об'єднати та надати їм такої форми, щоб підприємство стала цілісною системою, діяло планомірно та досягало поставлених цілей.

Технологія управління формується із сукупності різноманітних технічних засобів, які призначаються для допомоги в управлінні виробництвом та різноманітними методами управління. На малих підприємствах мало застосовуються науково обґрунтовані новітні управлінські методи та має місце обмеженість фінансових, а отже і технічних засобів, тому вдосконалення вимагає технологія управління ними.

Також значні труднощі виникають у процесі отримання необхідної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, що значно ускладнює прийняття правильних рішень в процесі управління. Саме інформація, яка стосується внутрішнього середовища в малих підприємствах часто несистемна та має фрагментарний характер. Чіткою є лише та частина інформації, що подається у звітні органи, тобто фінансова і статистична звітність, проте і вона подається до відповідних служб у спрощеному вигляді.

Неоднакові умови функціонування підприємств різного розміру, залежність від регіону та галузі, значно ускладнюють аналіз їх зовнішнього середовища, тому простежені тенденції та зроблені висновки можуть відрізнятися кардинально.

На підприємствах відчутним є брак стимулювання до спільної продуктивної діяльності, недостатня увага до мотиваційних процесів, і це все може спричинити руйнацію всіх організаційних будов, навіть

найперспективніших та сучасних. Тож досить специфічним є ціноутворення на ринку праці.

Динаміку витрат на оплату праці підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” покажемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Витрати на оплату праці підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство»

	Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		з них мікропідприємства	
		млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	730,7	6,9	8306,1	78,2	1579,9	14,9	370,8	3,5
	2011	913,0	6,8	9462,7	71,0	2958,1	22,2	918,5	6,9
	2012	1420,8	8,6	11282,3	68,3	3810,8	23,1	1310,2	7,9
	2013	1395,2	8,2	11391,6	67,2	4169,9	24,6	1356,3	8,0
	2014	1904,2	11,0	11371,6	65,7	4023,8	23,3	1219,4	7,0
сільське господарство, мисливство	2010	730,7	8,0	6980,0	76,2	1445,4	15,8	332,3	3,6
	2011	... ^к	... ^к	... ^к	... ^к	2757,2	24,2	868,1	7,6
	2012	1420,8	9,8	9420,6	65,1	3627,4	25,1	1274,2	8,8
	2013	1395,2	9,4	9420,6	63,8	3958,4	26,8	1294,2	8,8
	2014	1904,2	12,8	9200,0	61,7	3807,6	25,5	1177,4	7,9
лісове господарство та лісозаготівлі	2010	—	—	1260,6	92,9	95,7	7,1	27	2,0
	2011	... ^к	... ^к	... ^к	... ^к	152,6	8,4	34,6	1,9
	2012	—	—	1809,9	93,6	124,4	6,4	15,6	0,8
	2013	—	—	1918,5	92,8	148,2	7,2	33,9	1,6
	2014	—	—	2133,3	92,9	162,5	7,1	19,6	0,9
рибне господарство	2010	—	—	65,5	62,8	38,8	37,2	11,5	11,0
	2011	—	—	58,7	54,9	48,3	45,1	15,8	14,8
	2012	—	—	51,8	46,8	59,0	53,2	20,4	18,4
	2013	—	—	52,5	45,4	63,3	54,6	28,2	24,4
	2014	—	—	38,3	41,6	53,7	58,4	22,4	24,3

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Як видно із даних табл. 2.11, витрати на оплату праці зросли в усіх підприємствах за їх розмірами та видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство”, за винятком середніх рибних господарств, що пов’язано зі значним скороченням у них чисельності працюючих. Динаміку витрат на персонал і оплату праці підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” розглянемо

у додатку К.

Витрати на персонал мають чітку тенденцію росту в усіх підприємствах незалежно від їх розмірів за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство”. Однак темпи росту витрат на сільське господарство, мисливство та надання пов’язаних із ними послуг свідчать про те, що у мікропідприємствах вони зросли в чотири рази, у малих – у 2,5 рази, у середніх – в 1,4 рази, а на великих – у 2,6 рази. Результати проведеного аналізу також засвідчують те, що у 2013 році великі підприємства витрачали на одну найману персону 48,6 тис. грн., а витрати середніх склали 38 тис. грн., що відповідно вдвічі та у півтора рази більше від витрат на персонал малих і мікропідприємств.

Динаміку середньомісячної заробітної плати за 2010-2014 рр. з розрахунку на одного штатного працівника за видами економічної діяльності наведено у табл. 2.12.

Дані табл. 2.12 свідчать про те, що рівень зарплати щорічно зростає у всіх секторах економіки. У сільському, лісовому та рибному господарстві темпи росту зарплати найвищі. Рівень виріс до середнього в Україні, але на 21 %, нижчий, ніж у промисловості, та вдвічі менший, ніж в енергетиці.

Заробітна плата найманого працівника повинна включати в себе не тільки ціну його праці, але й витрати на утримання непрацездатних членів його сім’ї. Нижньою межею коливання ціни робочої сили є вартість робочої сили. Навіть якщо вона опускається нижче цього рівня, це явище тимчасове. Верхній рівень ціни робочої сили обмежується величиною знову створеної вартості. Він не може перевищувати останньої, бо це призведе до банкрутства підприємства.

Закономірним явищем у ринкових умовах є встановлення ринкової ціни на робочу силу. Жива праця швидко стає одним із найдорожчих факторів виробництва. Наприклад, оплата однієї години праці складає: в Швейцарії – 30 доларів, у Німеччині – 38, в Австрії – 22, у Франції – 15, в

Україні ж вона менша 1 долара. Нині робоча сила в Україні одна з найдешевих у світі.

Таблиця 2.12

Динаміка середньомісячної заробітної плати у розрахунку на одного штатного працівника за видами економічної діяльності, грн.

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відношення 2014 р. до 2010 р., %
Усього	1785,86	2075,10	2425,16	2640,69	2878,29	161,2
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1357,73	1807,62	2093,73	2453,04	2833,66	208,7
Промисловість	2164,75	2570,30	2917,70	3207,22	3569,87	164,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1422,31	1932,04	2299,92	2479,95	2637,84	185,5
Переробна промисловість	1703,30	2075,69	2295,34	2479,05	2852,08	167,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	3464,33	3967,97	4696,65	5251,38	5675,59	163,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1607,44	1706,13	1821,42	2139,45	2308,31	143,6
Будівництво	1184,89	1641,08	1860,91	1822,03	2110,05	178,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1419,61	1669,99	1951,43	2055,34	2253,36	158,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1945,86	2372,33	2619,23	2764,38	2866,19	147,3
Тимчасове розмішування й організація харчування	996,96	1329,98	1583,00	1509,94	1690,74	169,6
Інформація та телекомунікації	2220,29	2257,21	2701,25	2703,74	2972,77	133,9
Фінансова та страхова діяльність	3316,92	3780,36	4248,16	4745,02	5325,70	160,6
Операції з нерухомим майном	1277,75	1723,74	2120,08	1961,77	2373,53	185,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	1675,13	1925,44	2258,78	2577,25	2495,97	149,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1320,07	1480,18	1782,43	1944,50	2118,33	160,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2228,94	2526,07	3047,80	3288,87	3456,41	155,1
Освіта	1725,36	1890,38	2283,40	2444,10	2541,06	147,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1514,81	1646,00	2032,84	2173,37	2307,39	152,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1471,83	1648,05	1997,09	2224,60	2383,72	162,0
Надання інших видів послуг	1392,49	1577,06	1663,22	1667,96	2415,30	173,5

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Товариство з обмеженою відповідальністю виробнича комерційна фірма “Агро-Еко ХХІ” є товариством, утвореним за особистим рішенням громадянина України відповідно до вимог чинного законодавства України. Метою діяльності товариства є виробництво товарної екологічно чистої сільськогосподарської продукції на основі новітніх технологій та сучасного менеджменту, забезпечення потреб ринку в сільськогосподарській продукції, наданні послуг фізичним і юридичним особам та отримання законного прибутку.

Ресурсне забезпечення підприємства ТОВ ВКФ “Агро-Еко ХХІ” впродовж 2010-2014 рр. проаналізуємо за даними табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Ресурсне забезпечення підприємства ТОВ ВКФ “Агро-Еко ХХІ”

Кам'янець-Подільського району Хмельницької області

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 р. від 2010р.,+,-
Сільськогосподарські угіддя, га	1212	2243	2743	3296	3296	+2084
в тому числі: - рілля, га	1207,4	2238,4	2738,4	3291,4	3291,4	+2084
- багаторічні насадження	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	0
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	99,8	99,8	99,8	99,9	99,9	0
Використання сільськогосподарських угідь, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	20	23	23	23	21	+1
Всього основних виробничих засобів, тис. грн.	3059,6	3057,8	3057,8	7773,9	10134,1	+7074,5
в тому числі: сільськогосподарського призначення, тис. грн..	2539,3	2541,0	2541,0	6450,2	8512,1	+5972,8
Фондозабезпеченість, тис. грн..	209,5	113,3	92,6	195,7	258,3	+48,8
Фондоозброєність праці, тис. грн.	127,0	110,5	110,5	280,4	405,3	+278,3

*Джерело: розраховано автором на основі річних фінансових звітів підприємства

У структурі товарної продукції ТОВ ВКФ “Агро-Еко ХХІ” в середньому за 2010-2014 рр. 95 % займає продукція рослинництва і лише 5 % продукція тваринництва. Олійні культури – соя та озимий ріпак – складають 64,0 % від загальної кількості товарної продукції товариства, зернові культури – 21,8 %. В господарстві добре розвинена галузь рослинництва. Спостерігаємо значне зростання питомої ваги рослинництва у структурі товарної продукції господарства, в основному за рахунок збільшення площ посіву і високої урожайності сільськогосподарських культур. Значну частку у структурі товарної продукції займають зернові, соя та озимий ріпак. Питома вага вартості продукції тваринництва становить в середньому 5,1 % від загальної вартості сільськогосподарської продукції, однак у 2014 р. в господарстві тваринництвом не займалися і в найближчий час не планують займатися через високі затрати на одиницю продукції.

Середньорічна чисельність працівників за аналізований період збільшилась на 1 людину та у 2014 р. дорівнювала 21 особі. Спостерігаємо, що розмір загальної посівної площі під сільськогосподарські культури за досліджуваний період збільшився більш ніж в 2,7 рази і складав 3296 га. Зокрема відбулося збільшення площ, зайнятих ріллею в загальній земельній площі на 2084 га. Питома вага ріллі у структурі сільськогосподарських угідь господарства за п'ять років складає 99,9%. За п'ять років основні виробничі засоби збільшились на 7074,5 тис. грн., що відбулося передусім за рахунок основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення. Фондозабезпеченість та фондоозброєність в господарстві зросли на 48,8 тис. грн. та на 278,3 тис. грн. відповідно. Середньорічна вартість основних фондів сільськогосподарського призначення на 100 га сільськогосподарських угідь (фондозабезпеченість) у 2014 р. дорівнювала 258,3 тис. грн. Аналіз середньорічної вартості основних фондів сільськогосподарського призначення на 1 працівника дозволяє стверджувати, що у 2014 р., порівняно з 2010 р., фондоозброєність збільшилась на 278,3 тис. грн. і дорівнювала 405,3 тис. грн. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша

частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Персонал підприємства поділяється на керівників різних рівнів, спеціалістів, службовців, технічний персонал, робітників.

Виробничо-фінансова діяльність підприємства значною мірою залежить від раціональної організації виробництва й управління. Управління на підприємстві здійснює директор. Свої розпорядження він щодня безпосередньо направляє працівникам, які виконують їх і доносять до виробничих одиниць. Контроль за діяльністю товариства здійснює директор, який щороку звітує про діяльність господарства. Директора призначає власник товариства.

Власник товариства має право: приймати необхідні рішення щодо управління товариством в межах компетенції вищого органа управління товариством; затверджувати штатний розклад; отримувати від адміністрації інформацію про діяльність товариства; призначати та звільняти посадових осіб; отримувати прибуток за результатами виробного-господарської діяльності, а також його майно у разі ліквідації товариства; приймати рішення про ліквідацію товариства.

Вищим органом управління товариством є рішення його власника або уповноваженого ним представника. До виключної компетенції власника товариства належить: визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін до статуту товариства; призначення та звільнення директора, бухгалтера та ревізійної комісії; затвердження річних результатів діяльності, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків; створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень; прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства; визначення умов оплати

праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв; прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу. Всі вище зазначені рішення власник товариства приймає одноособово.

Власник може формувати органи, що здійснюють постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчих органів товариства: ревізійну комісію, або періодично, на власний розсуд, призначати аудиторську перевірку, залучаючи незалежні аудиторські фірми у порядку, визначеному законодавством.

Основу концепції управління персоналом товариства складають: розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом; урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці; розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій; розробка заходів щодо соціального партнерства.

Попри різноманіття підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади діяльності підприємства: підприємство залучає потрібні для досягнення його цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників; усі без винятку проходять навчання, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями; здійснюється оцінка участі кожного із працівників у досягненні актуальних для підприємства цілей; підприємство в тій або тій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту на досягнення цілей підприємства.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. Сьогодні дедалі більшу роль починає відігравати й уміння

персоналу працювати в єдиній команді. Необхідність цю визнають як закордонні, так і українські фахівці в галузі управління. Один з головних чинників роботи в команді полягає в тому, що всі підрозділи сучасного підприємства настільки тісно взаємозалежні, що різноманітні менеджерські стилі просто неефективні. Отже, менеджер зобов'язаний спиратися на досвід та інтелект колег, відповідальних за різноманітні напрями діяльності підприємства.

Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники: впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, відповідно потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою; світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами.

Добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Комп'ютеризація господарства та підключення до Інтернету дозволяє керівництву швидше та ефективніше виконувати робочі обов'язки, що надає нового змісту роботі управлінських кадрів, поліпшує зв'язки і розподіл повноважень між керівниками різних рівнів і спеціалістами господарства.

Підприємство очолює директор. Він здійснює керівництво підприємством загалом, тобто репрезентує підприємство в будь-яких організаціях, розпоряджається в межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Безпосередньо директорів підпорядковуються: головний бухгалтер та головний агроном. Головному бухгалтеру відповідно підпорядковані два бухгалтери, головному агроному підпорядковані бригадир тракторної бригади, керуючий автопарком у межах прав, що передбачені посадовою інструкцією, та керівники інших структурних підрозділів. В кожній посаді

інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду.

Чисельність управлінського та маркетингового персоналу підприємства у 2014 р. наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Чисельність управлінського персоналу ТОВ ВКФ “Агро-Еко ХХІ”

Категорії працівників	Всього	У тому числі		
		фахівці з вищою освітою	фахівці з середньо спеціальною освітою	без освіти
Чисельність управлінських працівників, чол.	6	5	1	-
у т. ч. управлінські працівники, що виконують маркетингові функції	5	5	-	-
Питома вага управлінських працівників, що виконують маркетингові функції у їх загальній кількості, %	83,3	100,0	-	-

**Джерело: розраховано автором на основі первинних даних підприємства*

Всього управлінських працівників – 6, з них 5 з вищою освітою і 1 фахівець з середньо спеціальною освітою. Управлінських працівників, що виконують маркетингові функції – 5, усі мають вищу освіту. Питома вага управлінських працівників, що виконують маркетингові функції у їх загальній кількості – 83,4 %. Особливістю діяльності управлінського та маркетингового персоналу є робота в умовах певних обмежень: діяльність регламентують накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи та організаційні регламенти, кваліфікаційні вимоги.

Для порівняння результатів діяльності розглянемо професійно-кваліфікаційний склад апарату управління, забезпеченість і ефективність використання персоналу аналогічного за розмірами і спеціалізацією підприємства СТЗОВ “Гарант”, розміщеного у Кам’янець-Подільському районі Хмельницької області. Як видно із даних табл. 2.15, у штатному розписі СТЗОВ “Гарант” виділено такі групи і служби: суспільної діяльності, куди зараховано обов'язки директора та його заступника; керівників виробничих підрозділів, тобто обліковця тракторної і рілочної бригади;

агрономічна, інженерно-технічна, планово-економічна та найбільша за чисельністю служба бухгалтерського обліку і фінансової діяльності. У всіх підрозділах працює по одному фахівцю.

Таблиця 2.15

**Штатний розпис керуючих працівників, спеціалістів і обслуговуючого персоналу СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району
Хмельницької області**

Назва показника	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відношення 2014р. до 2012р.,%
План реалізації продукції, грн..	11242900	9829400	14215000	126,5
Загальний фонд оплати праці, грн..	550000	700000	1500000	272,8
Фонд оплати праці керуючих працівників, спеціалістів і обслуговуючого персоналу, грн..	247200	349200	450720	182,4
Питома вага на оплату праці керуючих працівників, спеціалістів в загальному фонді оплати праці, %	45,0	49,9	30,1	-14,9
Питома вага загального фонду оплати праці від плану реалізації продукції, %	4,9	7,2	10,6	5,7
Нормоутворюючі показники:				
Середньорічна чисельність працівників, чол	31	25	30	96,8
Кількість населених пунктів	1	1	1	
Площа земельних угідь, га	1076,45	1076,45	1076,45	
Кількість тракторів, шт	7	9	9	128,6
Кількість автомобілів, шт	5	6	6	120,0
Назви структурних підрозділів, посад:				
1. Група суспільної діяльності:	2	1	1	50,0
Директор СТЗОВ	1	1	1	
Заступник директора	1			
2. Група керівників виробничих підрозділів	1	1	1	100,0
Обліковець тракторної і рілочної бригади	1	1	1	100,0
3. Агрономічна служба		1	1	
Головний агроном		1	1	
4. Інженерно-технічна служба		1	1	
Головний інженер		1	1	
5. Планово-економічна служба	1	1	1	100,0
Головний економіст	1	1	1	100,0
6. Служба бухгалтерського обліку і фінансової діяльності:	3	3	3	100,0
Головний бухгалтер	1	1	1	100,0
Бухгалтер	1	1	1	100,0
Касир, кадри, друкар	1	1	1	100,0
Всього	7	8	8	114,3

*Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису СТЗОВ «Гарант»

За три роки загальна чисельність працівників апарату управління скоротилась на одну людину через скорочення посади заступника директора. Відбулось формування агрономічної та інженерно-технічної служби. За сумісництвом виконується кадрова робота, робота касира та друкаря. Наведені дані свідчать про те, що на підприємстві спостерігається планове нарощування обсягів реалізації продукції та загального фонду оплати праці керівних працівників, спеціалістів та обслуговуючого персоналу. Під час оцінки потреби у кадрах враховано характер і вид діяльності товариства, ефективно навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи.

За останні п'ять років середньорічна чисельність працівників зросла на 11,2 % (3 чол.). На одного працівника у звітному році припадає 34,9 га сільськогосподарських угідь (на 138,3 % більше, ніж 2010 р.) і 37,5 га ріллі (на 38,9% більше, ніж 2010 р.). Ступінь розораності сільськогосподарських угідь за досліджуваний період збільшився на 0,6 % і у звітному році склав 95,3 %. В звітному 2014 р. інтенсивні культури займали 100% загальної посівної площі підприємства, що свідчить про зростання ефективності використання земельних ресурсів.

Дослідження показало, що СТЗОВ "Гарант" спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, зокрема зернових і технічних культур. Підприємство впроваджує нові технології, використовує нові сорти рослин, що є основною причиною зростання урожайності сільськогосподарських культур: озимої пшениці – на 33,5%; кукурудзи на зерно – на 14,2%; ярого ячменю – на 53,3%; ячменю – у 2,1 рази, а сої – знизився на 25,2%. У звітному році на 1 га сільськогосподарських угідь одержано більше: на 71% – валової продукції в постійних цінах 2010 року; в 2,6 рази – чистого доходу; у 2,5 рази – прибутку.

Слід наголосити, що темпи росту оплати праці перевищують темпи росту обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що

не відповідає встановленим вимогам щодо перевищення останнього у такому співвідношенні та призвело до зниження рівня рентабельності і ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.16

Склад, забезпеченість і ефективність використання ресурсів СТЗОВ «Гарант»

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р	2013 р	2014 р.	Відношення 2014 р. до 2010 р.,%
Сільськогосподарські угіддя – всього, га	769	1326	1076	1076	1181	153,6
з них: рілля	728	1268	1018	1018	1126	154,7
багаторічні насадження	41	58	58	58	55	134,2
Середньорічна чисельність працівників, чол.	27	31	22	25	30	111,2
<i>Припадає на 1 працівника, га:</i>						
- сільськогосподарських угідь, га	28,5	42,8	48,9	43,0	39,4	138,3
- ріллі, га	27,0	40,9	46,3	40,7	37,5	138,9
Ступінь розораності, %	94,7	95,6	94,6	94,6	95,3	–
Загальна посівна площа, га	728	1268	1018	1018	1018	100,0
<i>Питома вага площі посіву інтенсивних культур у загальній посівній площі підприємства, %:</i>						
- зернових культур	76,1	50,3	53,9	43,5	34,0	–42,1
- соняшнику	13,5	17,8	0,5	0,5	–	–13,5
- сої	5,5	22,1	32,2	32,1	57,3	51,8
- ріпаку озимого і ярого	–	9,5	12,9	23,9	8,7	8,7
<i>Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га</i>						
- озима пшениця	35,0	31,9	33,3	33,6	46,7	133,5
- кукурудза на зерно	101,0	72,7	100,6	99,9	115,3	114,2
- ячмінь озимий	28,9	–	–	42,0	44,3	153,3
- ячмінь ярий	18,2	28,3	25,2	32,5	38,3	210,5
- соняшник	25,2	21,3	20,0	34,0	–	–
- соя	49,5	20,1	29,1	39,7	37,0	74,8
- ріпак озимий	–	15,0	30,9	28,7	58,8	–
- ріпак ярий	–	10,7	11,8	–	49,0	–
<i>Одержано на 1 га сільськогосподарських угідь:</i>						
- валової продукції в постійних цінах 2010 року, грн.	4108,4	4509,6	5205,4	7015,8	7024,0	171,0
- чистого доходу, грн.	4261,8	4230,0	8707,3	6732,0	11175,4	262,3
- прибутку, грн.	1240,1	1629,7	2749,9	655,8	3155,4	254,5
Рівень рентабельності, %	41,0	62,7	49,5	10,8	39,4	-1,6

*Джерело: розраховано автором на основі даних СТЗОВ «Гарант»

Порівняємо показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, що повинні характеризувати ефективність використання землі як основного засобу виробництва, рівень продуктивності праці, ефективність використання трудових ресурсів,

фондовіддачу і фондомісткість продукції, окупність виробничих витрат, рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.17

**Основні результати діяльності сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області та ТОВ ВКФ «Агро-Еко XXI» і СТЗОВ «Гарант»
Кам'янець-Подільського району Хмельницької області у галузі сільського
господарства в 2014 р.**

	Чистий дохід (виручка) від реалізації, млн.грн.	Фінансовий результат від реалізації, млн.грн.	Рівень рентабельності, %	Довідково: рівень рентабельності у 2013р., %
Хмельницька область:				
Продукція сільського господарства і послуги	9930,8	3082,4	45,0	14,0
Рослинництво та тваринництво	9561,8	3114,8	48,3	14,8
Рослинництво	7038,5	2018,6	40,2	3,3
ТОВ ВКФ «Агро-Еко XXI»	35700,6	23530,5	193	33
СТЗОВ «Гарант»	13128,1	3656,5	39,4	10,8

**Джерело: розраховано автором на основі даних служби статистики Хмельницької області та звітів ТОВ ВКФ «Агро-Еко XXI» та СТЗОВ «Гарант»*

За підсумками 2014 р., результат від основної діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області становив 3082,4 млн. грн. прибутку порівняно з 1250,1 млн. грн. у 2013 р., рівень рентабельності у цілому склав 45,0 % проти 14,0 % у попередньому році. Прибутки від виробництва продукції сільського господарства та надання послуг у рослинництві і тваринництві отримали 86,3% підприємств, сума прибутку в середньому на 1 підприємство становила 12,9 млн. грн. (у 2013 р. – 61,4% і 6,8 млн. грн. відповідно). Водночас 13,7 % підприємств отримали від сільськогосподарського виробництва збитки, їх сума з розрахунку на 1 підприємство склала 3,7 млн. грн. (у 2013 р. –38,6% і 4,2 млн. грн. відповідно).

Як видно із даних таблиці 2.17, рівень рентабельності, досягнутий в господарстві ТОВ ВКФ “Агро-Еко XXI”, майже в чотири рази перевищує середнє значення, а у СТЗОВ “Гарант” – нижчий від результатів роботи підприємств Хмельницькій області, що свідчить про необхідність

удосконалення менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Варто підкреслити високий рівень ефективності виробництва продукції ТОВ ВКФ “Агро-Еко ХХІ”, наявні лідерські позиції і можливості подальшого розвитку.

Вважаємо, що конкурентна перевага, пов’язана з володінням цінним ресурсом та раціональним використанням, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального, порівняно з конкурентами, набору та використання інновацій в управлінні персоналом як основи економічного росту і розвитку. Отже, аграрним підприємствам необхідно використовувати кращу практику управління діяльністю персоналу для вдосконалення систем якості менеджменту та отримання конкурентних переваг.

2.3. Ефективність діяльності та менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить передусім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними конкретної економіки, законодавчої бази та соціальних аспектів господарювання.

Відповідно, управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з другого боку. Обсяг виробленої продукції підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” розглянемо у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Обсяг виробленої продукції підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності

	Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		млн. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн.	у % до загального показника відповідного виду діяльності
Сільське, лісове та рибне господарство	2012	23683,6	13,3	113753,0	63,6	41304,1	23,1	9985,0	5,6
	2013	25264,8	12,9	109019,2	55,6	61711,3	31,5	17984,5	9,2
	2014	42007,1	14,6	148509,6	51,5	97616,6	33,9	33564,1	11,6
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	2012	23683,6	13,9	106665,6	62,4	40448,3	23,7	9724,5	5,7
	2013	25264,8	13,4	101993,4	54,2	60873,9	32,4	17678,9	9,4
	2014	42007,1	15,1	140353,4	50,3	96534,1	34,6	33182,8	11,9
лісове господарство та лісозаготівлі	2012	–	–	6382,9	92,6	507,8	7,4	136,6	2,0
	2013	–	–	6713,6	92,6	537,1	7,4	162,2	2,2
	2014	–	–	8003,9	91,2	771,1	8,8	214,1	2,4
рибне господарство	2012	–	–	704,5	66,9	348,0	33,1	123,9	11,8
	2013	–	–	312,2	51,0	300,3	49,0	143,4	23,4
	2014	–	–	152,3	32,9	311,4	67,1	167,2	36,1

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Дані табл. 2.18 свідчать про те, що обсяг виробленої продукції підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” щорічно зростає, за винятком середніх рибних господарств. Найвищі темпи росту у мікропідприємствах, малих та великих підприємствах.

Однією з найважливіших загальногосподарських та галузевих функцій в умовах вітчизняних ринкових відносин є раціональне використання трудових ресурсів на всіх рівнях національної економіки, що сприятиме виготовленню конкурентоспроможної продукції, поліпшенню економічної діяльності і зростанню прибутків працівників. Результативним показником ефективності використання трудових ресурсів, а отже додатковим резервом поліпшення забезпеченості ними підприємства, є продуктивність праці.

Продуктивність є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств, реальної заробітної плати працюючих, джерелом для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рентабельності, технічного та організаційного реформування виробництва, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності, визначення цінової політики тощо. Вона демонструє здатність живої праці створювати за одиницю часу певну кількість споживчих вартостей, тобто забезпечує збільшення обсягу виробництва продукції за одиницю робочого часу, економію живої праці, ефективніше використання засобів виробництва. Ріст показника продуктивності праці є важливою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом росту національного доходу, що, відповідно, є передумовою виходу з економічної кризи та становлення пропорційного економічного зросту.

Управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, однаково важливе для організацій будь-якої сфери діяльності і будь-якого масштабу, якщо вони планують досягти успіху в ринковій конкуренції. Реалізація цього завдання залежить від фахової та скоординованої роботи економістів і менеджерів.

Дані табл. 2.19 свідчать про те, що продуктивність праці у сільськогосподарських підприємствах нижча від інших категорій господарств. Найвищий рівень продуктивності праці досягнутий у таких областях: Черкаська, Кіровоградська, Вінницька, Полтавська, Хмельницька. Найбільший приріст продуктивності праці спостерігається у Тернопільській і Хмельницькій областях. Найнижча продуктивність праці у Донецькій, Луганській та Київській областях.

Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю.

Таблиця 2.19

Валова продукція сільського господарства в розрахунку на одну особу, грн.

Номер		Усі категорії господарств			У т.ч. сільськогосподарські підприємства		
		2013 р.	2014 р.	2014 у % до 2013	2013 р.	2014 р.	2014 у % до 2013
	Україна¹	5705	5847	102,5	3099	3234	104,4
1.	Черкаська	11821	11713	99,1	8965	8841	98,6
2.	Кіровоградська	11561	11442	99,0	7551	7190	95,2
3.	Вінницька	11014	12292	111,6	6545	7631	116,6
4.	Полтавська	10952	10677	97,5	7177	6718	93,6
5.	Хмельницька	8793	10192	115,9	5057	6395	126,5
6.	Херсонська	9123	9639	105,7	4268	4738	111,0
7.	Чернігівська	8777	9531	108,6	5376	6155	114,5
8.	Сумська	8271	9150	110,6	5385	6001	111,4
9.	Миколаївська	8023	7516	93,7	4517	4277	94,7
10.	Тернопільська	7488	8557	114,3	3517	4493	127,8
11.	Житомирська	6643	7018	105,6	2933	3251	110,8
12.	Волинська	6097	6472	106,2	1944	2308	118,7
13.	Рівненська	5669	5953	105,0	1629	1862	114,3
14.	Харківська	5343	5523	103,4	2967	3183	107,3
15.	Запорізька	5349	5197	97,2	2713	2692	99,2
16.	Чернівецька	4973	5174	104,0	1170	1392	119,0
17.	Одеська	4740	4615	97,4	2562	2506	97,8
18.	Дніпропетровська	4584	4336	94,6	2822	2565	90,9
19.	Івано-Франківська	4062	4316	106,3	1267	1480	116,8
20.	Закарпатська	3435	3424	99,7	179	216	120,7
21.	Львівська	3470	3664	105,6	1141	1262	110,6
22.	Київська	3272	3447	105,3	2218	2332	105,1
23.	Луганська ²	2892	2327	80,5	1621	1345	83,0
24.	Донецька ²	2635	2474	93,9	1328	1202	90,5

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

- вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема;
- пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;
- розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, визначати відповідальних виконавців;
- розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, та регулювання їх виконання;
- вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку економіки України втрачено взаємозалежність між заробітною платою та продуктивністю праці, середньостатистична заробітна плата абсолютно не виконує властиві їй функції: соціальну, відтворювальну та стимулюючу. Далі проаналізуємо, як впливає зайнятість і оплата праці на обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності.

Як видно із даних табл. 2.20, понад половину всієї продукції реалізують середні підприємства. Однак темпи росту обсягів реалізації у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг вищі у малих та великих підприємствах.

Звернемо увагу на взаємозалежність між заробітною платою та продуктивністю праці. За умови росту продуктивності праці зростає кількість випущеної продукції, що безпосередньо впливає на зростання обсягу

реалізованої продукції. У результаті зростає прибуток підприємства, а це може призвести до росту номінальної заробітної плати працівників.

Таблиця 2.20

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх
розмірами за видом економічної діяльності
“Сільське, лісове та рибне господарство”**

	Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального показника відповідного виду діяльності
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	11664,5	11,7	65553,5	65,6	22673,4	22,7	9985,0	10,0
	2011	12553,1	9,9	79064,4	62,3	35343,7	27,8	11007,8	8,7
	2012	19473,2	12,0	93979,4	57,8	49158,5	30,2	14927,7	9,2
	2013	23440,6	14,6	88851,3	55,1	48838,4	30,3	14439,8	9,0
	2014	31584,6	14,8	117041,3	54,7	65303,9	30,5	19273,6	9,0
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	2010	11664,5	12,3	61315,2	64,6	21868,0	23,1	9694,3	10,2
	2011	33863,8	28,4	10626,8	8,9
	2012	19473,2	12,5	87776,0	56,4	48442,9	31,1	14702,3	9,4
	2013	23440,6	15,2	82483,1	53,6	48061,6	31,2	14145,9	9,2
	2014	31584,6	15,4	109311,3	53,2	64378,1	31,4	18970,8	9,2
лісове лісове господарство та лісозаготівлі	2010	—	—	3955,9	86,4	622,7	13,6	240,1	5,2
	2011	1223,7	16,5	291,2	3,9
	2012	—	—	5654,9	92,0	492,1	8,0	146,9	2,4
	2013	—	—	6159,9	92,5	502,6	7,5	164,2	2,5
	2014	—	—	7589,7	91,9	665,8	8,1	185,5	2,2
рибне господарство	2010	—	—	282,4	60,7	182,7	39,3	50,6	10,9
	2011	—	—	210,5	45,1	256,2	54,9	89,8	19,2
	2012	—	—	548,5	71,1	223,5	28,9	78,5	10,2
	2013	—	—	208,3	43,2	274,2	56,8	129,7	26,9
	2014	—	—	140,3	35,0	260,0	65,0	117,3	29,3

**Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України*

Цю закономірність підтвердимо на основі проведеного групування чистого прибутку (збитку) за кількістю найманих працівників у табл. 2.21.

Як видно із даних табл. 2.21, чисті прибутки перевищують чисті збитки у середніх за розмірами підприємствах з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб в цілому по Україні та за такими видами діяльності: будівництво, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, освіта, надання інших видів послуг.

Ефективний розвиток великих та малих за розмірами підприємства з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб спостерігається в промисловості та сільському, лісовому й рибному господарстві. Загалом

розвиток великих підприємств ефективний майже в усіх видах діяльності, за винятком охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, операцій з нерухомим майном та професійної, наукової та технічної діяльності.

Таблиця 2.21

Групування чистого прибутку (збитку) за кількістю найманих працівників та за видами економічної діяльності, у відсотках до загального показника

	Роки	Підприємства з кількістю найманих працівників до 9 осіб		Підприємства з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб		Підприємства з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб		Підприємства з кількістю найманих працівників 250 осіб і більше	
		чистий прибуток	чистий збиток	чистий прибуток	чистий збиток	чистий прибуток	чистий збиток	чистий прибуток	чистий збиток
Усього	2012	25,8	25,6	14,9	13,4	16,0	15,6	43,3	45,4
	2013	17,2	28,3	14,6	11,8	20,6	16,9	47,6	43,0
	2014	21,2	23,4	14,7	18,0	22,1	16,3	42,0	42,3
Сільське, лісове та рибне господарство	2012	10,4	20,8	24,5	21,8	33,7	39,5	31,4	17,9
	2013	10,4	16,9	21,5	20,4	36,7	35,9	31,4	26,8
	2014	12,2	17,9	21,3	17,3	34,1	41,7	32,4	23,1
Промисловість	2012	1,9	3,9	7,5	5,5	8,4	9,4	82,2	81,2
	2013	2,8	6,6	4,4	4,7	11,2	10,0	81,6	78,7
	2014	2,9	4,1	4,7	11,0	16,8	13,4	75,6	71,5
Будівництво	2012	61,3	51,5	16,8	20,2	10,1	20,2	11,8	8,1
	2013	26,7	44,6	41,1	25,2	16,1	13,6	16,1	16,6
	2014	29,7	58,1	23,5	21,9	35,9	11,7	10,9	8,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2012	32,1	42,9	23,8	17,1	22,9	24,2	21,2	15,8
	2013	20,9	45,4	24,0	13,4	26,8	29,7	28,3	11,5
	2014	23,4	37,0	22,4	23,2	28,4	17,6	25,8	22,2
Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	2012	5,1	13,8	16,7	18,0	16,5	19,3	61,7	48,9
	2013	9,2	12,0	15,1	12,6	19,7	17,6	56,0	57,8
	2014	8,1	9,6	14,7	31,5	17,9	23,7	59,3	35,2
Інформація та телекомунікації	2012	4,3	16,8	6,2	15,3	9,7	29,8	79,8	38,1
	2013	4,8	25,4	8,2	15,7	12,3	21,6	74,7	37,3
	2014	8,7	11,7	9,4	9,3	12,0	32,5	69,9	46,5
Фінансова та страхова діяльність	2012	77,4	71,6	10,6	14,3	9,9	7,7	2,1	6,4
	2013	72,8	73,2	14,3	12,6	10,9	5,7	2,0	8,5
	2014	79,7	52,4	14,5	13,0	3,9	33,2	1,9	1,4
Операції з нерухомим майном	2012	44,4	59,8	33,3	26,9	15,0	10,7	7,3	2,6
	2013	49,6	57,6	30,7	25,4	11,9	14,1	7,8	2,9
	2014	63,6	43,3	23,8	37,1	10,8	16,9	1,8	2,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	2012	67,0	16,7	7,6	7,8	12,1	4,2	13,3	71,3
	2013	31,6	28,0	8,1	4,8	44,6	7,4	15,7	59,8
	2014	54,0	15,6	13,0	3,2	27,3	2,5	5,7	78,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2012	84,8	41,0	8,7	20,8	4,4	26,4	2,1	11,8
	2013	25,1	53,0	38,1	21,9	20,5	12,0	16,3	13,1
	2014	43,7	38,6	24,4	29,4	16,9	19,5	15,0	12,5
Освіта	2012	31,0	30,4	25,3	28,4	18,9	40,6	24,8	0,6
	2013	31,6	33,0	28,6	55,9	18,0	9,3	21,8	1,8
	2014	29,7	56,4	32,5	30,3	18,8	13,3	19,0	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2012	9,9	16,4	26,8	23,1	28,5	41,1	34,8	19,4
	2013	11,1	14,5	28,3	25,0	28,7	44,5	31,9	16,0
	2014	17,9	12,7	30,8	16,0	33,2	31,9	18,1	39,4
Надання інших видів послуг	2012	35,2	55,9	23,0	20,2	41,4	21,5	0,4	2,4
	2013	36,3	43,2	44,1	29,6	19,6	21,5	0,0	5,7
	2014	16,8	58,4	26,0	21,6	55,4	19,1	1,8	0,9

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Малі за розмірами підприємства ефективні у таких сферах: інформація та телекомунікація, фінанси та страхування, професійна, наукова та технічна діяльність, адміністративне та допоміжне обслуговування, охорона здоров'я, надання соціальної допомоги тощо.

Мікропідприємства прибуткові у таких сферах: фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. Отже, для забезпечення росту прибутку підприємства необхідно збільшити продуктивність праці.

Господарювання в умовах трансформації ринкової економіки ставить головним завданням перед виробничими підприємствами роботу з найбільшою продуктивністю, що забезпечить конкурентоспроможність товарів, які реалізуються споживачам, та самого підприємства, ефективність його діяльності на обраному ринку, і як кінцевий результат – отримання максимального прибутку. Серед показників ефективності використання трудових ресурсів, окрім продуктивності праці, варто також виділити розмір доходу та прибутку з розрахунку на одного працюючого. Існує припущення, що значення цих показників визначає у т.ч. чисельність персоналу підприємства. Також серед найважливіших чинників зазначених показників ефективності слід виокремити розмір витрат на персонал, які включають основні (передусім, заробітна плата) та додаткові витрати (оплата відпусток, преміювання, соціальні витрати на оздоровлення навчання, підвищення кваліфікації тощо).

Для обґрунтування й оцінки рівня впливу витрат на персонал та кількості працюючих на розмір прибутку та доходу на одного працівника проведено кореляційний аналіз у розрізі великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств України. Результати кореляційного аналізу наведено у табл. 2.22.

У процесі аналізу використано два типи статистичних величин:

1) коефіцієнт кореляції r – для оцінки ступеня лінійного взаємозв'язку між виділеними факторами та результативними ознаками;

2) t -критерій Стюдента – з метою оцінки значущості визначених парних коефіцієнтів кореляції (шляхом порівняння фактичного значення критерію із критичним: якщо фактичне значення більше за критичне $t_{\text{факт.}} \geq t_{\text{кр.}}$, то зв'язок є значущим).

Таблиця 2.22

Результати оцінки впливу чисельності персоналу та середньомісячної заробітної плати на ефективність використання трудових ресурсів

Результативна ознака	Факторна ознака			
	Чисельність персоналу господарства		Витрати на персонал (у розрахунку на одного працюючого)	
	коефіцієнт кореляції	t -критерій Стюдента	коефіцієнт кореляції	t -критерій Стюдента
<i>Великі підприємства</i>				
Розмір доходу на 1 працюючого	-0,36	-1,74	0,06	0,27
Розмір прибутку на 1 працюючого	-0,06	-0,25	0,09	0,41
<i>Середні підприємства</i>				
Розмір доходу на 1 працюючого	-0,08	-0,35	0,49	2,53
Розмір прибутку на 1 працюючого	-0,30	-1,43	-0,38	-1,82
<i>Малі підприємства</i>				
Розмір доходу на 1 працюючого	-0,35	-1,78	0,77	5,64
Розмір прибутку на 1 працюючого	0,07	0,35	-0,61	-3,66
<i>у т. ч. мікропідприємства</i>				
Розмір доходу на 1 працюючого	-0,004	-0,02	0,63	3,81
Розмір прибутку на 1 працюючого	-0,18	-0,85	-0,41	-2,10

*Джерело: власні дослідження.

Отриманих результати свідчать, що у великих сільськогосподарських підприємства на розмір доходу з розрахунку на 1 працюючого істотно впливає лише чисельність персоналу. Натомість у малих підприємствах, чим більша чисельність персоналу, тим дохід на одного працівника менший, що свідчить про існування істотного оберненого зв'язку. Також встановлено, що

зі збільшенням розміру витрат з розрахунку на 1 працівника у малих та середніх підприємствах обсяг прибутку на 1 працюючого скорочується.

У цілому ж більшість фактичних рівнів t -критеріїв Стюдента для великих та середніх підприємств менші за критичні, що свідчить про відсутність тісного зв'язку між виділеними показниками. Тому недоцільною є цілеспрямована зміна чисельності персоналу та витрат на нього з метою: 1) збільшення прибутковості трудових ресурсів у великих підприємствах; 2) підвищення доходності персоналу – у середніх підприємствах є недоцільною. Натомість, відповідно до результатів кореляційного аналізу, у малих підприємствах впливати на розмір доходу з 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 із меншими витратами. Виявлена залежність свідчить про відсутність мотиваційної складової у витратах, які підприємство спрямовує на забезпечення персоналу. Логічним був би зв'язок, за якого ефективність роботи персоналу залежала б від обсягу коштів, які господарство інвестує у нього. Відповідно, наразі суб'єкти малого бізнесу у сільському господарстві мають зосередити увагу на забезпеченні виконання функції мотивації працівників витратами на них. Тоді до інструментів управління ефективністю використання трудових ресурсів можна буде включити механізми матеріальної мотивації.

Активізуючи процес праці, необхідно звернути увагу на те, що одна з основних ролей тут належить мотивації працівників, підвищенню трудової активності, креативності, творчості. Саме тому впровадження інновацій стає привабливішим та підігріває інтерес працівників до самореалізації, стимулює прояви творчого мислення, і загалом призводить до зростання ефективності та продуктивності праці.

Середні та малі підприємства вирізняють певні особливості процесу управління та інноваційної діяльності:

- ✓ ключова роль підприємця-керівника в діяльності підприємства, його вклад у виробничий процес, у прямі контакти з постачальниками, клієнтами, що обумовлено його особистим майновим ризиком і відповідальністю за результати діяльності підприємства;
- ✓ персоніфікований характер взаємин між підприємцем і працівником;
- ✓ великий вплив родинних зобов'язань, прав спадкування, родинних зв'язків підприємця на кадрову політику, прийняття стратегічних рішень, вибір правових форм тощо;
- ✓ гнучкість і неформальність управління персоналом;
- ✓ особистісний характер відносин між підприємцем і клієнтами, обслуговування вузького кола споживачів;
- ✓ необхідність високого рівня освіти підприємців і працівників, яка зумовлена змістом їх діяльності і високих професійних вимог [124, с. 84].

В законодавчих актах України [60; 146; 71] та працях науковців П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, М. Й. Малік, Л. І. Курило, Л. В. Забурана, П. А. Стрельбіцький та ін. звернено увагу на те, що обрану стратегію діяльності підприємства необхідно базувати на інноваційній концепції бізнесу [64; 4; 173].

Основними перевагами такої концепції ведення бізнесу є виокремлення джерел інноваційного наповнення виробництва та управління, сфер застосування інновацій, а також визначення найважливіших і найвпливовіших з точки зору впровадження складових концептуальної моделі та зв'язків між різними [14].

Наведемо основні характеристики поживавлення інноваційної діяльності персоналу підприємства на прикладі іноземних держав в таблиці 2.23.

В її структурі експонуються стосунки з стейкхолдерами, ринком, клієнтами, постачальниками і партнерами. Саме такий підхід до поживавлення творчості у будь-якій роботі береться до уваги в практичній діяльності

іноземних підприємств та корпорацій, що продукують та впроваджують інновації.

Таблиця 2.23

**Характеристика іноземного досвіду мотивування та пожвавлення
інноваційної діяльності персоналу підприємства**

Країна	Методи стимулювання пожвавлення інноваційної діяльності персоналу підприємств
США	Підприємства використовують експертів-консультантів з питань оплати праці (розробка основних критеріїв, форм оплати праці, формул нарахування, розмірів винагороди тощо) використовуючи в роботі певну шкалу експертної оцінки інновацій, ступеню їх новизни, витрат праці інновативних працівників та ефективності працівників, які пропонують нові ідеї.
Японія	Тут система стимулювання до інноваційної діяльності персоналу включає такі основні елементи: прямі виплати, побічні, пенсійні виплати та бонуси. Працівники, які впроваджують інновації та продукують нові ідеї залучаються до управління підприємствами, впроваджується також подальше освітнє та професійне навчання.
Бельгія, Англія, Франція, Німеччина	Європейські країни в своїй практиці створюють преміальні гранди фонди для винагороди за розробку, впровадження інновацій та випуск нової продукції. Розмір виплат, грандів та премій залежить від збільшення обсягів продажу такої продукції та динамікою її частки в загальних обсягах випуску продукції.
Україна	Лише кожне 15-те підприємство в Україні звертає увагу на розробку, впровадження та поширення інноваційних продуктів та ідей. На вітчизняних підприємствах не звертають увагу на креативність, інновативність та творчість співробітників. Спостерігається «старіння» персоналу, наукових співробітників, скорочення чисельності працівників, зменшення витрат на персонал тощо.

Джерело: удосконалено автором на основі [4]

Окремі науковці тлумачать основну мету інноваційної концепції бізнесу як здатність до створення цінності, соціальної безпеки та відповідальності. Цей підхід водночас і є критерієм оцінки такої моделі. Такий механізм повинен застосовувати всі без винятку методи управління – від економічних, адміністративних і до соціальних, хоча перевага надається саме економічним чинникам [158]. Адміністративна частина такого механізму передбачає зростання контролю за витратами ресурсів, їх перевитратою, стягненнями та штрафами за недовиконання чи невиконання плану з упровадження інновацій.

Такі методи є менш ефективними, ніж економічні заходи стимулювання, які поєднують в собі і негативну, і позитивну мотиваційну силу та можуть сформувати негативну мотивацію в персоналу. Так, економічний механізм передбачає премії та доплати за зростання якості продукції, виконання і перевиконання планів виробництва, економію ресурсів тощо.

Значного значення набуває і соціально-психологічна складова такого механізму, що має передбачати покращення умов праці, моральне стимулювання та заохочення, заходи покращення психологічного клімату в колективах, використання яких матиме на меті позитивний вплив на персонал.

Вважаємо за необхідне виокремити соціальні і психологічні інструменти та доповнити правовим блоком механізми реалізації інноваційних заходів, що представлено на рис. 2.5.

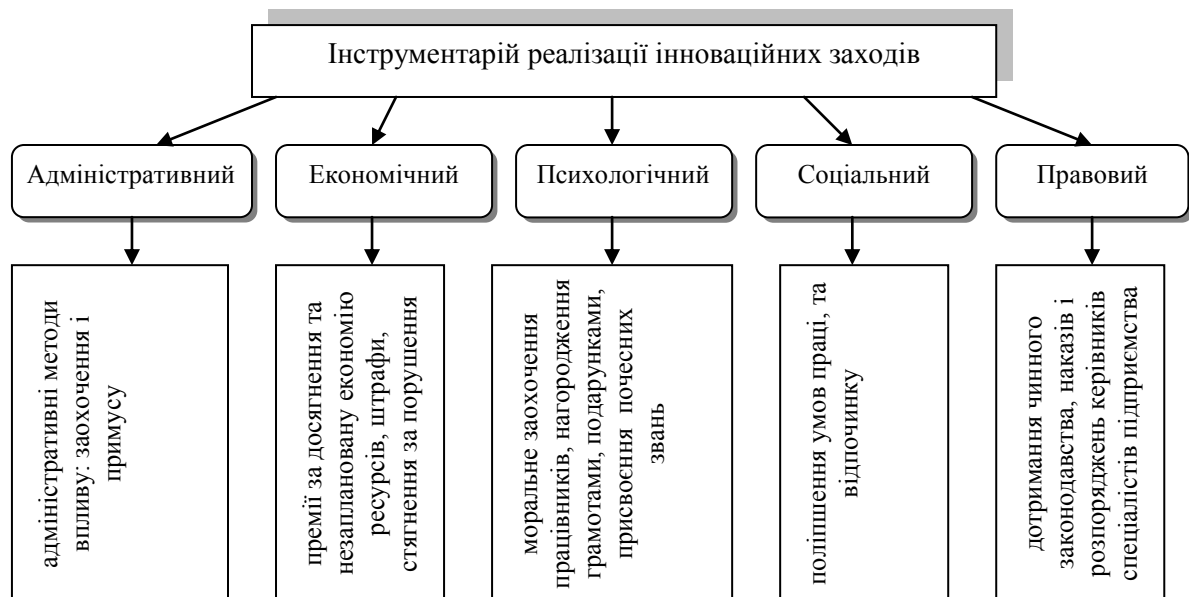


Рис. 2.5 Механізми реалізації заходів активізації інноваційної діяльності персоналу на підприємствах

**Джерело: удосконалено автором на основі [158]*

Практичне застосування інноваційних заходів може бути здійснене тільки після визначення механізмів і вибору джерел та обсягів фінансування. Впровадження відбуватиметься за умови схвалення і

виконання рішень управлінського характеру з подальшим контролем процесу їх виконання відповідно до законодавства.

Відчутний позитивний результат безпосередньо залежить від внутрішніх і зовнішніх зв'язків усіх складових механізму та моделі.

Сучасними напрямками впровадження інновацій в управлінський процес є:

1. Всебічний розвиток персоналу, управління кар'єрою працівників. В сучасних умовах значна кількість організацій бере на себе професійне навчання власних працівників, створюючи відділи навчання або налагоджуючи тісну співпрацю з навчальними закладами різного рівня. Так, навчання розглядається ними як необхідний безперервний процес вдосконалення професійного рівня працівників, що в кінцевому підсумку дозволить досягнути цілей організації.

Навчання починається з формулювання потреб, окреслення невідповідності між наявним кваліфікаційним рівнем персоналу та рівнем кваліфікації, якого потребує підприємство. Відповідно до отриманої інформації формується бюджет навчання працівників, а також окреслюються основні критеріальні постулати оцінки рівня ефективності навчання персоналу. Водночас усі витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу керівництво підприємства розглядає як своєрідне капіталовкладення, тому кінцевий результат передбачає підвищення рівня ефективності роботи працівників. Тож на практиці застосовують і оцінку ефективності навчання за кожною програмою окремо, і зважену інтегральну оцінку навчання загалом. Розробкою планів навчальних курсів, їх реалізацією на практиці може займатися як саме підприємство, так і спеціалізовані установи та фірми.

2. Застосування мотиваційних систем традиційного та нетрадиційного характеру. Винагорода, що може бути отримана працівником за працю, її розмір та характер певним чином впливає на здатність підприємства залучати, мотивувати, втримувати власний персонал.

Відповідно до традиційного методу, на розмір заробітної плати вплив має ринкова ціна робочого місця, а також внутрішня його цінність. Перевагами такого методу є: простота застосування, чіткий, зрозумілий механізм, незначні управлінські та адміністративні витрати, врахування кон'юнктури ринку праці, об'єктивність, врахування особливостей підприємства і конкретної особи-працівника. Така система має в основі посадові інструкції, де прописано функціональні обов'язки працівника і передбачено систему пільг та гарантій.

Система нетрадиційної мотивації передбачає як виплати за основний результат, так і виплати за знання та досвід. Ця особливість згладжує недоліки системи традиційної мотивації. Методи оплати за результативність підтверджують пряму взаємозалежність результатів роботи кожного працівника, підрозділу і загалом всього підприємства та розміру нарахованої винагороди. Їх використання дозволяє матеріально зацікавити працівників у зростанні продуктивності праці. Доплата за досвід і знання прискорює процес професійного навчання та вдосконалення через залежність рівня знань і умінь та розміру виплати.

На вибір методів компенсації для кожної підприємства, а також соціальних програм та пакетів впливають такі чинники: загальний стратегічний план розвитку підприємства, оцінка впливу зовнішнього середовища, традиції, корпоративна культура, імідж підприємства тощо.

3. Рівень корпоративної та соціальної відповідальності, ділової культури. Набір базових постулатів, цінностей називають культурою. Тож взаємодію працівників на підприємстві можна визначити як певний механізм обміну культурними цінностями.

Щоб сформувати або зміцнити корпоративну культуру, необхідно розробити стратегію роботи керівного складу, систему управління персоналом, узгодити систему цінностей тощо. Тобто формування корпоративної етики та культури – досить вагомий, складний та різноплановий процес. Низький рівень культури здатен значно знизити

інноваційну активність персоналу або навіть спричинити вагоме зниження темпів зростання прибутковості підприємства. Сильна корпоративна культура, соціальна відповідальність компанії допоможе в конкурентній боротьбі на ринку.

4. Розробка і вдосконалення моделі рівня креативності та компетенцій для підприємства. Зростання підприємства може призвести до таких негативних чинників, як невідповідність реальної кількості працівників та необхідної на даному етапі, перевантаження окремого працівника, низький рівень впорядкування процесів виробництва, збій у виробничому процесі, виникнення стресових та конфліктних ситуацій в колективі тощо. Щоб вирішити згадані проблеми, підприємство може запрошувати спеціалістів в галузі управління, які допоможуть розробити моделі компетенцій. Моделі фіксують такі пункти: поліфункціональність, принципи і основні етапи управління організацією та виконання технологічних ланцюгів, порядок вирішення конфліктних ситуацій, подальший розвиток і навчання працівників, орієнтування на покращення результатів діяльності, високу якість продукції, розробку і впровадження інновацій тощо.

5. Впровадження новітніх ІТ-технологій в процес управління персоналом. На сьогодні жодне підприємство не обходиться без використання комп'ютерних програм, ІТ-продуктів, електронної звітності, що значним чином спрощує облік кадрів і підвищує ефективність роботи у різних сферах діяльності підприємства. Впровадження нових і вдосконалення наявних програм дозволяє прискорити обмін інформацією для керівного та управлінського персоналу, полегшує всі розрахунки для підприємства.

Отже, перераховані заходи доцільно застосовувати на українських підприємствах, переймаючи позитивний досвід їх застосування в світі. Водночас, позитивні перетворення на управлінському рівні підприємств можна забезпечити лише з урахуванням соціально-економічних реалій України. В сукупності з традиціями управління, що склались на українських підприємствах, досвідом та особливостями менталітету такі методи здатні

покращити ситуацію. Тільки поєднавши ці підходи на основі принципу системності, узгодивши кожен складову управлінської системи з набором цінностей та основними цілями діяльності кожного сільськогосподарського підприємства, можна досягнути позитивних змін [18].

Підсумковим етапом застосування механізму є оцінка його результатів на основі монографічного досвіду сільськогосподарських підприємств Кам'янець-Подільського району Хмельницької області.

Таблиця 2.24

**Основні показники виробничо-господарської діяльності
сільськогосподарських підприємств Кам'янець-Подільського району
Хмельницької області за 2014 р.**

Показники	Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Площа с.-г. угідь, всього га	у т.ч. рілля, га	Середньооблікова кількість працівників, осіб			Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
					всього	в т.ч.: рослинництва	тваринництва						
Малі сільськогосподарські підприємства (9 господарств)													
Рослинництво	17,94	269,6	*	*	*	15,8	*	8990,9	516,3	6695,5	21826,4	1530,9	226
Тваринництво	10,92	112,6	*	*	*	*	7,8	1252,8	101,1	1444,2	1592,9	148,7	11
Всього по господарствах	17,20	382,9	1229,4	1222,0	23,5	15,8	7,8	10243,7	460,6	8211,3	23759,5	15548,2	190
Мікропідприємства (12 господарств)													
Рослинництво	10,3	56,0	*	*	*	4,7	*	3979,1	791,8	2172,4	4594,7	2422,3	112
Тваринництво	1,6	8,0	*	*	*	*	0,8	26,8	7,9	68,6	68,0	-	0
Всього по господарствах	10,9	64,0	480,2	472,5	5,5	4,7	0,8	4006,0	765,7	2243,3	4662,7	2419,4	108
Відношення малих до мікропідприємств,%													
Рослинництво	175	482	-	-	-	337	-	226	66	309	475	64	114
Тваринництво	683	1408	-	-	-	-	975	468	1280	2096	2343	-	11
Всього	158	599	256	259	428	-	-	256	61	366	510	65	82

*Джерело: власні розрахунки автора

Результати проведених досліджень засвідчили, що в Кам'янець-Подільському районі Хмельницької області у 2014 р. функціонувало 9 малих

сільськогосподарських підприємств та 12 мікропідприємств. Середній розмір малого підприємства – 1229,4 га, мікропідприємства – 480,2 га сільськогосподарських угідь, тобто малі підприємства мають у 2,56 рази більшу площу земельних угідь. У них відповідно працювало 23,5 та 5,5 середньооблікової кількості працівників, осіб, в т. ч. 15,8 і 4,7 у рослинництві та 7,8 і 0,8 у тваринництві.

Зауважимо, що продуктивність праці в малих підприємствах склала 460,6 тис грн., а в мікропідприємствах – 765,7 тис. грн., тобто була 1,67 разів вищою. Якщо аналізувати розміри оплати праці, то вона в малих підприємствах в 1,58 рази вища, ніж у мікропідприємств. Дані щодо ефективності використання персоналу вказують на більш високу ефективність роботи персоналу мікропідприємств за значно нижчу зарплату. Зокрема, середньомісячна зарплата в малих підприємствах склала 1433,34 грн., а в мікропідприємствах – 910,00 грн., що нижче від мінімального рівня зарплати і вказує на порушення законодавства та, відповідно, на доходи за межею бідності.

Повна собівартість малих вища від мікропідприємств у 3,66 рази, виручка від реалізації продукції – у 5,1 рази, а прибуток – у 2,36 рази. В кінцевому результаті ефективність розвитку рослинництва у малих складає 226,0 %, тваринництва – 11,0 %, а в цілому – 190,0 %, та вища від мікропідприємств у рослинництві на 114,0 % у тваринництві – на 11,0 %, а в цілому – на 82 %.

Показники рентабельності всієї проданої продукції та окремих її видів дають уявлення про окупність (прибутковість) витрат на виробництво і продаж всієї продукції або відповідних видів, тобто про прибуток підприємства на 1 грн. витрат, вкладених для його отримання. Рівень рентабельності операційної та усієї діяльності підприємств відповідно до їх розмірів за видом економічної діяльності “Сільське, лісове та рибне господарство” в Україні наведено у табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Рівень рентабельності діяльності підприємств за їх розмірами за видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство», %

	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	... ^к	... ^к	26,5	24,2	... ^к	... ^к	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	... ^к	... ^к	4,2	0,6	... ^к	... ^к	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 таблиці 2.25 свідчать про зниження рівня рентабельності операційної та усієї діяльності великих, середніх та малих підприємств, мікропідприємств в сільському, лісовому та рибному господарствах. Зауважимо, що рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності вищий від усієї діяльності підприємств. Найвищі показники у великих, потім у середніх, далі у малих та мікропідприємствах за всіма видами господарської діяльності. Найкращі показники у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг у великих та малих підприємствах.

Складна ситуація у мікропідприємствах лісового господарства та лісозаготівлі. Найгірша ситуація у рибному господарстві, оскільки виробництво збиткове.

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

Висновки до другого розділу

1. У цілому по Україні за всіма видами діяльності в розрізі розмірів підприємств маємо чітку тенденцію до зменшення кількості середніх за розмірами та нерівномірні коливання у всіх інших за розмірами підприємствах. Відбувається скорочення чисельності найманих працівників у всіх за розмірами видах підприємств, а у сільському господарстві спостерігається зростання у великих, мікро- та малих підприємствах. Структурно незмінною є частка великих підприємств, спостерігаємо зменшення частки середніх, та зростання питомої ваги малих і мікропідприємств як у цілому по Україні, так і в сільському, лісовому та рибному господарствах.

2. Формування персоналу є складовою управління підприємством і передбачає планування, набір, відбір, професійну адаптацію працівників. 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.

3. Пропонуємо до функцій формування системи управління персоналом з врахуванням розмірів підприємств додати інноваційні форми кількісного, якісного і соціального забезпечення, ефективності використання і розвитку персоналу. До сучасних напрямів впровадження інновацій в менеджмент персоналу зараховуємо: розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою, використання мотивації, соціальних пакетів і програм,

формування корпоративної культури та соціальної відповідальності, розробка моделі компетенцій та креативності для конкретного підприємства, використання комп'ютерних та ІТ-технологій.

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

5. Рівень зарплати щорічно зростає у всіх секторах економіки. У сільському, лісовому та рибному господарстві темпи росту зарплати найвищі, рівень виріс майже до середнього в Україні, але він на 21%, нижчий, ніж у промисловості, та вдвічі менший, ніж у енергетиці. Оплата однієї години праці складає: в Швейцарії – 30 доларів, Німеччині – 38, Австрії – 22, Франції – 15, в Україні ж вона менша 1 долара.

6. Ефективний розвиток великих та малих за розмірами підприємств з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб спостерігається в промисловості та сільському, лісовому та рибному господарстві. Взагалі розвиток великих підприємств ефективний майже в усіх видах діяльності. Малі за розмірами підприємства ефективні у таких сферах: інформація та телекомунікація; фінансова та страхова діяльність, професійна, наукова та технічна діяльність, адміністративне та допоміжне обслуговування; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. Мікропідприємства прибуткові у таких сферах діяльності: фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

7. Встановлено, що продуктивність праці в малих підприємствах складає 460,6 тис грн., а в мікропідприємствах – 765,7 тис. грн., тобто в 1,67 рази вища. Якщо аналізувати розміри оплати праці, то вона в малих підприємствах в 1.58 рази вища від мікропідприємств. Дані щодо ефективності використання персоналу вказують на вищу ефективність роботи персоналу мікропідприємств за значно нижчу зарплату. Зокрема, середньомісячна зарплата у 2014 р. 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.

8. У розрізі великих, середніх, малих сільськогосподарських підприємств України на основі проведеного кореляційного аналізу здійснено обґрунтування та оцінка впливу кількості витрат на персонал на розмір прибутку і доходу на одного працівника. Загалом 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 із меншими витратами. Виявлений характер залежності свідчить про відсутність мотиваційної складової у витратах, які підприємство спрямовує на забезпечення персоналу.

9. Вважаємо, що ключова роль в процесі активізації праці належить системі мотивації зайнятості, трудової активності та творчості персоналу. Відповідно стають більш привабливими інновації та стимулюється інтерес до творчості і підвищення продуктивності праці. Вибір моделі підвищення інноваційної активності підприємства та персоналу залежить від багатьох чинників, тому необхідно використовувати зарубіжний та набутий вітчизняний досвід мотивації персоналу та активізації інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1. Концептуальні основи зайнятості персоналу підприємницьких структур агропромислового виробництва

В Україні за останні роки відбулися значні аграрні перетворення, що дали змогу збільшити валове виробництво продукції сільського господарства. Але це не підвищило рівень соціально-економічного розвитку сільських територій, як і жодним чином не підвищенню життєвий рівень сільського населення. Тож на сьогодні необхідним є комплексний підхід до вирішення проблем сільського розвитку України, в основу якого буде закладено принципи сталого розвитку. Концепція розвитку сільських територій, схвалена 2015 року розпорядженням Кабінету Міністрів України, визначає головні пріоритети сталого сільського розвитку України, а також механізми підготовки аграрного сектору країни до функціонування в умовах зони вільної торгівлі з ЄС.

Метою Концепції розвитку сільських територій є створення необхідних організаційних, правових та фінансових передумов для сільського розвитку: диверсифікація економічної діяльності; збільшення рівня реальних доходів від сільськогосподарської та несільськогосподарської діяльності на селі; досягнення гарантованих соціальних стандартів і покращення умов проживання сільського населення; охорона довкілля, збереження та відновлення природних ресурсів у сільській місцевості; збереження селянства як носія української ідентичності, культури і духовності; створення умов для розширення можливостей територіальних громад, сіл та селищ для вирішення актуальних них проблем; приведення законодавства у сфері сільського розвитку у відповідність із стандартами ЄС.

Основною ціллю реалізації зазначеної Концепції є підтримка сільського розвитку, що має на меті поліпшення якості життя й економічного добробуту людей, які живуть на сільській території, і перенаправить аграрну політику державу з підтримки аграрного сектору економіки на особистість. Реалізація Концепції розвитку сільських територій розрахована на період до 2025 року.

Диверсифікація сільської економіки згідно з Концепцією розвитку сільських територій повинна бути направлена 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. Пріоритетами розвитку диверсифікації видів підприємницької діяльності на сільських територіях є: розвиток венчурного і консалтингового бізнесу; ІТ-технологій, електронна комерція; інституційна інноваційна інфраструктура; виробничо-збутова, рекреаційна діяльність; агро- та екологічний туризм; надання соціальних послуг; бізнес-центри інновацій; організація обслуговуючих кооперативів на селі, що зодображено на рис. 3.1.

Дослідження засвідчило перспективність підприємницької діяльності на сільських територіях, тому, в подальшому необхідно розглянути організаційні, екологічні й інші проблеми ведення такої діяльності, а також інші напрями диверсифікації сільськогосподарських товаровиробників. Диверсифікація видів економічної діяльності на сільських територіях дасть можливість підвищити рівень доходів сільського населення.

Згідно з Концепцією розвиток сільської економіки повинен забезпечити: вдосконалення реєстраційної, податкової та бюджетної систем з метою наповнення місцевих бюджетів сільських територій; підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільського господарства шляхом

кооперування малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників; збільшення обсягів виробництва трудомісткої сільськогосподарської продукції, підвищення її якості за рахунок впровадження передових технологій, використання техніки та обладнання, залучення інвестицій; надання підтримки для розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації шляхом стимулювання створення постачальницької, заготівельно-збутової інфраструктури на засадах кооперації; запровадження економічного стимулювання виконання заходів з охорони земель; спрощення доступу сільських жителів до фінансових ресурсів, в тому числі через розвиток кредитної кооперації та розробку альтернативних механізмів кредитування із залученням соціально відповідального бізнесу та банків.



Рис. 3.1. Диверсифікація підприємницької діяльності на сільських територіях

**Джерело: сформовано автором*

Вдосконалення системи управління сільськими територіями передбачає: створення правового поля для розвитку сільських територій; посилення ролі територіальних громад, сіл та селищ в плануванні та впровадженні заходів із розвитку сільських територій; сприяння розвитку

державно-приватного партнерства для виконання проектів із розвитку сільських територій та залучення інвестицій; створення фонду розвитку сільських територій та його виплатних агенцій.

Нами розроблена 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. За методикою кластеризації відповідний аналіз здійснюється у кілька етапів:

1. Визначення орієнтовної кількості кластерів, на які доцільно ділити досліджувану сукупність об'єктів. Це проводиться на основі аналізу графа об'єднання, що будується із застосуванням ієрархічного методу. Обчислення кількості груп здійснюється шляхом визначення, на якому із кроків об'єднання відбувається суттєвий «стрибок» евклідової відстані. Після цього обчислюється безпосередня кількість груп (кластерів) за формулою: $k = n - m + 1$, де n – кількість досліджуваних об'єктів ($n = 24$); m – крок, на якому відбувається «стрибок» евклідової відстані.

2. Побудова дендрограми із застосуванням ієрархічного методу. На основі побудованої дендрограми можна перевірити правильність визначеної на попередньому етапі аналізу кількості кластерів, а також дослідити, які об'єкти суттєво відрізняються від загальної сукупності.

3. Здійснення групування за допомогою методу k -середніх.

Серед основних результатів кластеризації необхідно виділити: 1) перелік об'єктів, які входять у кожен окремий кластер; 2) усереднені значення класифікаційних ознак у межах кожного окремого кластера; 3) значення дисперсій показників у межах кластерів, на основі аналізу яких можна оцінити ступінь схожості об'єктів кожного кластера.

Групувальними ознаками малих сільськогосподарських підприємств Хмельницької області обрано кількість працівників підприємства та витрати

на персонал з розрахунку на 1 працівника, а також обсяг доходів та прибутку, що припадають на 1 працюючого.

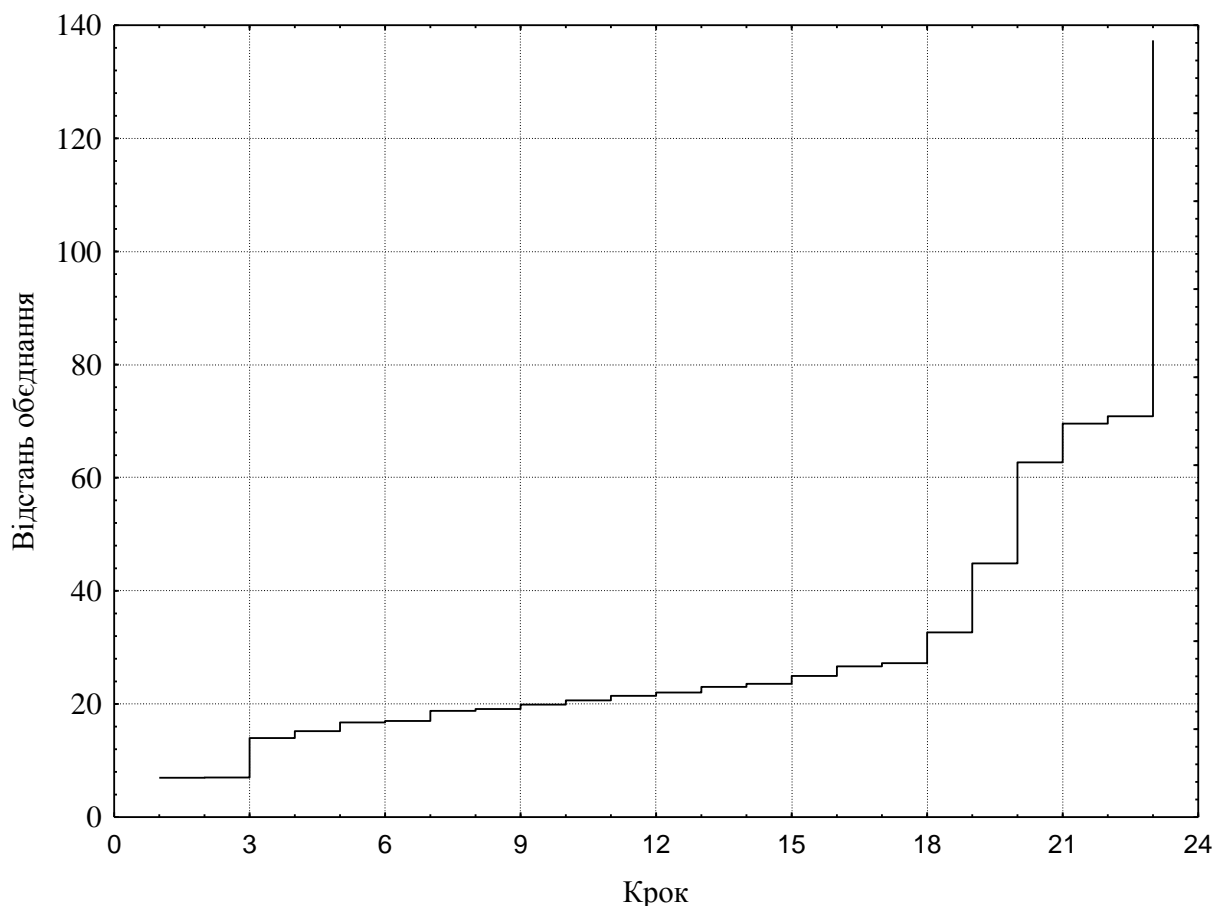


Рис. 3.2. Граф об'єднання малих сільськогосподарських підприємств регіонів України залежно від рівня забезпеченості персоналом та ефективності їх використання

**Джерело: власні дослідження.*

З рис. 3.2 видно, що “стрибок” у відстані об'єднання виникає на 18-му кроці. Тоді оптимальна кількість кластерів становитиме: $k = 24 - 18 + 1 = 6$. Результати підтверджуються отриманою дендрограмою (рис. 2). Також з рисунку видно – нетиповими для досліджуваної сукупності є господарства Дніпропетровської області. Передусім це пояснюється найбільшою кількістю працівників у розрахунку на 1 підприємство регіону (майже 6 ос.) із одночасно найменшим розміром прибутку на 1 працюючого (-280 тис. грн). Тобто у цьому випадку можна говорити про дуже низьку ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств. За

результатами кластеризації із використанням методу k -середніх встановлено, що до першого кластеру увійшли господарства Дніпропетровської області; до другого – Донецької, Київської, Одеської областей; до третього – Волинської та Тернопільської областей; до четвертого – Запорізької, Івано-Франківської, Львівської та Хмельницької областей; до п'ятого – Житомирської, Закарпатської, Рівненської, Сумської, Чернівецької, Чернігівської областей; до шостого – Вінницької, Кіровоградської, Луганської, Миколаївської, Полтавської, Харківської, Херсонської, Черкаської областей.

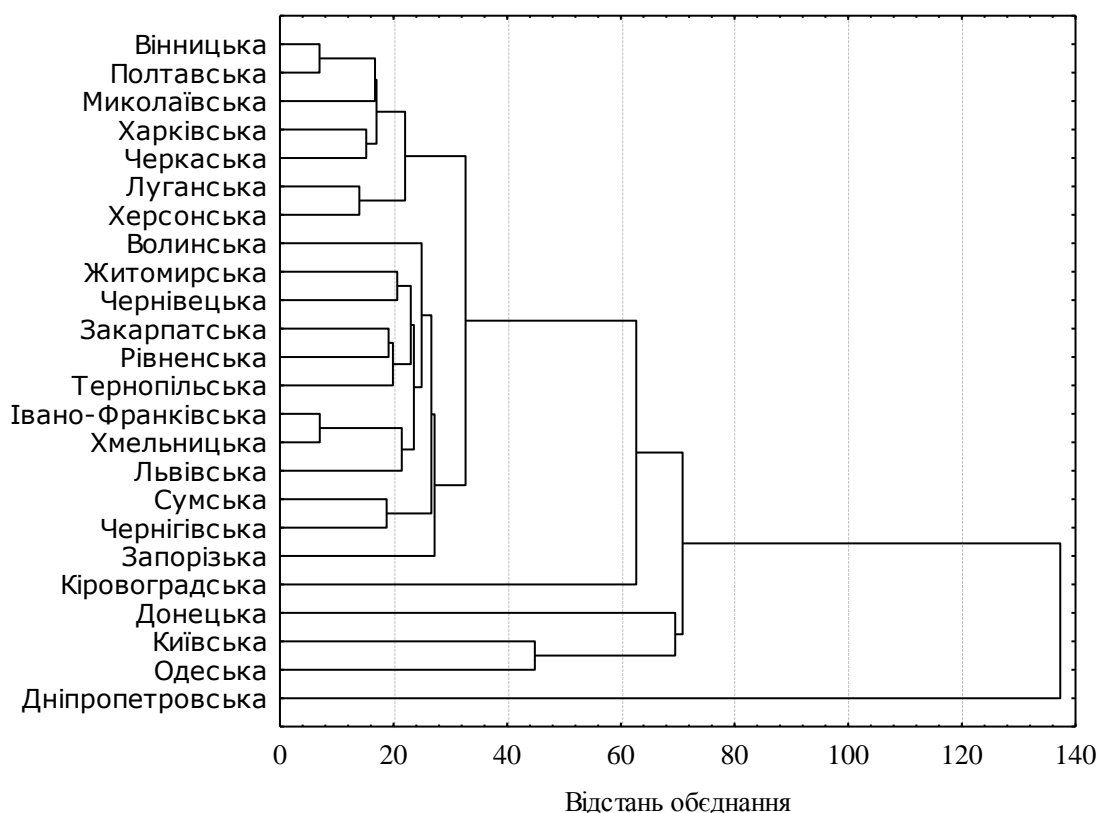


Рис. 3.3. Дендрограма подібності малих сільськогосподарських підприємств регіонів України за рівнем забезпеченості персоналом та ефективністю їх використання

**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 з розрахунку на 1 працівника. Що ж стосується кількості персоналу, то у господарствах із мінімальним збитком (кластер F) цей показник найменший.

Таблиця 3.1

**Усереднені значення групувальних ознак у межах кластерів малих
сільськогосподарських підприємств регіонів України**

Групувальна ознака	Номер кластера						Порівняння показників за кластерами
	A	B	C	D	E	F	
Прибуток на 1 працюючо- го, тис. грн/ос.	-280,15	-118,55	-61,61	-33,36	-17,56	-15,76	$F > E > D > C > B > A$
Витрати на персонал на 1 працюючо- го, тис. грн/ос.	467,80	453,19	308,46	323,27	271,98	388,56	$F > E > D > C < B < A$
Кількість персоналу на 1 підприєм- ство, ос.	5,05	5,08	5,61	5,01	5,42	4,90	$F < E > D < C > B > A$
Дохід на 1 працюючо- го, тис. грн/ос.	33,21	34,74	26,98	29,15	28,18	29,39	$F > E < D > C < B > A$

**Джерело: власні дослідження*

Відносно невисокими є доходи у межах найбільш ефективних кластерів.

Варто зазначити, що кількість працівників практично не варіюється у розрізі кластерів і становить від 5 до 6 ос. Згідно із результатами дисперсійного аналізу ступінь значущості $p = 0,46$ показника чисельності персоналу сільськогосподарських підприємств є високим (табл. 3.2). Це свідчить про другорядність цього показника у процесі групування. Такий висновок підтверджує і від'ємне значення перевищення міжгруповою дисперсією внутрішньогруповою.

Серед загальної кількості зайнятого населення кожний п'ятий працював у промисловості, шостий – у торгівлі, сьомий – у сільському господарстві. В умовах ринкової економіки спостерігається поширення неформальної зайнятості населення. Зазначене явище включає сукупність неформальних робочих місць як у неформальному, так і в офіційному (формальному) секторах економіки. Найвищий рівень зайнятості населення

спостерігався серед осіб віком 35–49 років, а найнижчий – у молоді віком 15–24 роки та осіб віком 60–70 років.

Таблиця 3.2

**Дисперсійний аналіз кластерного розподілу малих
сільськогосподарських підприємств регіонів України**

Показник	Міжгрупова дисперсія	Внутрішньо-групова дисперсія	Значення F - критерію Фішера	Рівень значущості F - критерію Фішера	Перевищення між груповою дисперсією внутрішньогрупову
Кількість персоналу на 1 підприємство, ос.	1,48	5,45	0,98	0,46	-3,97
Витрати на персонал на 1 працюючого, тис. грн/ос.	119,19	28,90	14,85	0,00	90,28
Прибуток на 1 працюючого, тис. грн/ос.	83896,52	10377,31	29,10	0,00	73519,21
Дохід на 1 працюючого, тис. грн/ос.	100303,50	6815,06	52,98	0,00	93488,44

**Джерело: власні дослідження*

У 2014 р. кількість зайнятого населення, яке працювало на неформальних робочих місцях, становило 4,5 млн., або 25,1% від загальної кількості працездатного населення. Неформальна зайнятість зосереджена в певних секторах та соціально-економічних групах. За статусами зайнятості неформальні трудові відносини переважали у секторі самостійної зайнятості, де частка неформально зайнятого населення складала 72,7%, а серед працюючих за наймом таких осіб було 16,1%. Понад половина неформально зайнятих осіб (50,6%) були мешканцями сільської місцевості. Також чоловіки, порівняно з жінками, були більш схильні працювати неформально (57,7%). Аналіз неформальної зайнятості у розрізі вікових груп свідчить, що найвищий її рівень характерний для осіб у віці 15–24 роки (33,2%) та у віці 60–70 років (41,1%).

Зазначені категорії населення найбільш вразливі та соціально незахищені в сучасних умовах господарювання. Поширення неформальної зайнятості серед осіб пенсійного віку насамперед спричинене низьким рівнем пенсійного забезпечення, що спонукає їх до пошуку неформальних джерел отримання додаткових засобів існування.

Основні тенденції, що були властиві ринку праці порівняно з 2013 роком: щодо економічної активності населення віком 15–70 років – зменшення рівня економічної активності до 62,4 %; рівня зайнятості – до 56,6 %; збільшення рівня безробіття (за методологією МОП) – до 9,3 %, та серед безробітних (за методологією МОП) частки вивільнених з економічних причин – до 31,6 %, кількості економічно неактивних осіб, зневірених у пошуку роботи, – на 54,5 %, а також навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) – до 145 осіб; зменшення частки працевлаштованих осіб за допомогою державної служби зайнятості до 33,7 % рівня прийому робочої сили – до 22,8 % та вибуття – до 30,3 % середньооблікової кількості штатних працівників; збільшення кількості працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), до 9,9 % середньооблікової кількості штатних працівників; зниження реальної заробітної плати на 6,5 %; зростання середньомісячної номінальної заробітної плати на 6,0 % і суми заборгованості з виплати зарплати більше ніж у 3 рази, а кількості працівників, які вчасно не отримали заробітну плату, – більше ніж у 7 разів. У сільському господарстві попит переважав пропозицію у 70 разів.

Упродовж 2014 р. майже дві третини безробітних (60,3 %) отримали роботу на підприємствах сільського, лісового та рибного господарства, переробної промисловості, а також оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів. Спостерігалось скорочення потреби роботодавців у працівниках усіх професійних груп, крім технічних службовців, а найбільше – у законодавцях, вищих державних службовцях, керівниках, менеджерах (управителях) (на 29,3 %) і професіоналах (на

28,5 %). Найбільшим залишається попит роботодавців на кваліфікованих робітників з інструментом (18,1 % від загальної кількості заявлених вакансій), а найменшим – на кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (1,0 %). Наявність структурної диспропорції між попитом на робочу силу та її пропозицією обмежує як можливості працевлаштування безробітних, так і задоволення потреб роботодавців у працівниках. З метою підвищення конкурентоспроможності безробітних державна служба зайнятості здійснює їх професійне навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації).

Враховуючи простежені тенденції на ринку праці, ми здійснили прогнозування чисельності найманого персоналу на, див. рис. 3.4.

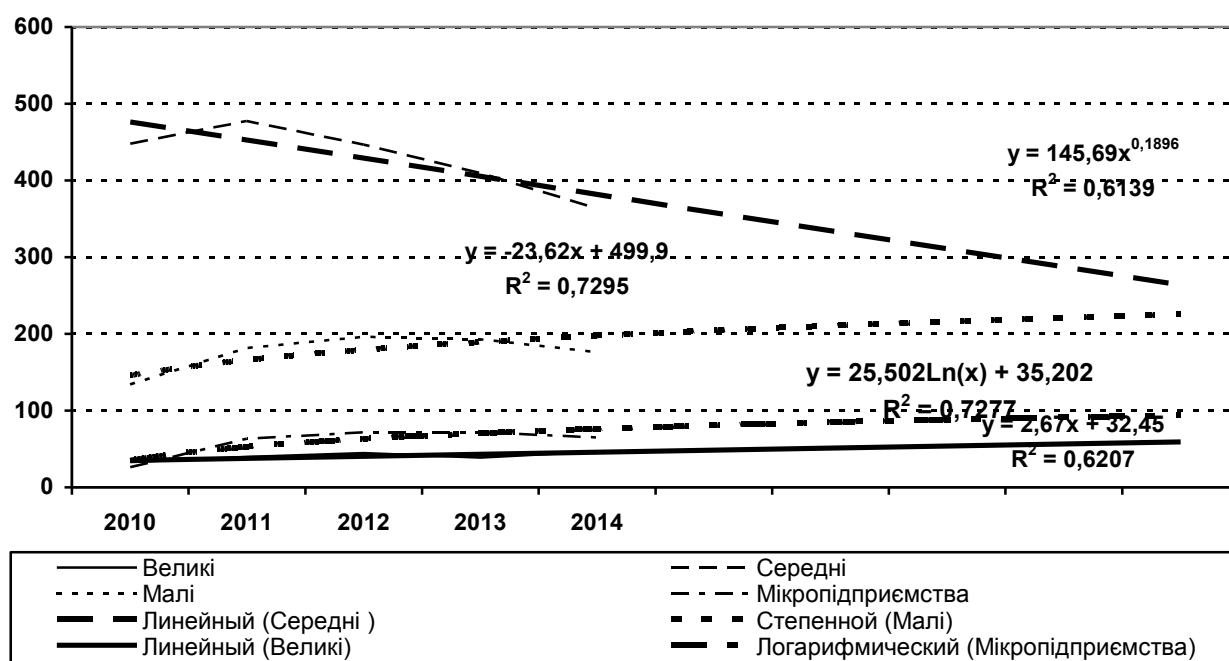


Рис. 3.4. Прогнозування чисельності персоналу підприємницьких структур агропромислового виробництва,чол.

**Джерело: власні дослідження*

Результати прогнозування чисельності персоналу, показані на рис. 3.4, свідчать про високу ймовірність (0,61-0,73) зменшення у середніх і зростання кількості найманих працівників у мікро-, малих та великих підприємствах.

Такі результати зумовлені вже згаданою невисокою варіацією кількості персоналу у межах кластерів. Відповідно, цю ознаку не можна розглядати як ознаку класифікації сільськогосподарських підприємств, оскільки чисельність персоналу на ефективність його роботи впливає несуттєво. Тобто, для малих підприємств кількість працюючих не є визначальним чинником ефективності використання трудових ресурсів, а тому потрібно враховувати особливості функціонування підприємництва.

Ці чинники відображають характерні умови діяльності агропромислових підприємств. Отже, удосконалення менеджменту персоналу повинно забезпечувати професійний розвиток персоналу, раціональний розподіл обов'язків, мотивацію ефективного використання нормативу робочого часу. У зв'язку з великою трудомісткістю аграрного виробництва вагоме значення має впровадження інновацій, комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, прогресивних ІТ-технологій та ноу-хау. Інновації є одним з основних шляхів зниження собівартості, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва й реалізації агропромислової продукції.

Проблеми менеджменту персоналу, раціональні прийоми ефективного використання і заходи щодо відтворення трудового потенціалу повинні складати основу кадрової політики. Вважаємо, що саме сукупність місії, цілей, методів, принципів, моделей і пропозицій щодо формування, використання і розвитку є вирішальним фактором ефективного функціонування менеджменту персоналу. Зокрема зауважимо, що діяльність суб'єктів малого підприємства зорієнтована передусім на місцевий ринок, тісно пов'язана з існуючими районними проблемами і залежить від умов, створених для існування малого підприємництва на місцевому рівні. Тому розвиток на місцевому рівні є одним з ключових напрямів політики сприяння підприємству [45].

З метою проведення діагностування підприємницького середовища, застосуємо метод – SWOT аналізу. Результати проведеного SWOT аналізу підприємницького середовища покажемо на рис. 3.5.

SWOT аналіз	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність значної кількості трудових ресурсів (близько 35 тис. осіб працездатних)	1. Негативна вікова структура населення
2. Наявність потужної бази для розвитку	2. Розвиток галузі гальмується сильною конкуренцією з боку підприємців, що працюють в регіоні.
3. Наявність покладів корисних копалин	3. Розвиток будівельної галузі потребує значних капіталовкладень, що створює перешкоди для малого та середнього бізнесу, який не володіє значними фінансовими ресурсами.
4. Близькість до західних кордонів країни	4. Недосконалість законодавчо регламентованих механізмів експортно-імпоротної діяльності заважає суб'єктам малого та середнього бізнесу проводити зовнішньоекономічні операції.
5. Близькість до потужної наукової бази (Вищі навчальні заклади м. Кам'янець-Подільського)	Низький рівень заробітної плати
Можливості	Загрози
1. Наявні трудові ресурси створюють можливості для розвитку трудомістких виробництв та диверсифікації бізнесу.	1. Вікова структура населення характеризується значною чисельністю населення передпенсійного та пенсійного віку, що в перспективі призведе до зменшення пропозиції робочої сили на ринку трудових ресурсів району.
2. Подальший розвиток бізнесу дозволить створити значну кількість нових робочих місць в населених пунктах району.	2. Нарощування різновидів послуг регіону може різко скоротити попит на послуги підприємців району, що в подальшому приведе до переорієнтації ринку.
3. Розроблені поклади корисних копалин дозволяють створювати підприємства будівельної галузі, проте подальший розвиток будівельного сектору проходитиме в контексті диверсифікації.	3. Інвестування коштів в будівельну галузь лише крупними підприємствами обмежує конкуренцію та призводить до монополізації ринку.
4. Економіко географічне становище району сприяє налагоджуванню зовнішньоекономічних зв'язків з країнами Євроспільноти та Молдовою	4. Експорто орієнтовані економіки країн конкурентів швидко займають вільні ніші на міжнародних ринках
5. Наявність висококваліфікованих спеціалістів дозволяє розвивати венчурний, консалтинговий бізнес та бізнес в галузі ІТ – технологій.	5. Низький рівень заробітної плати спеціалістів високого рівня призведе до насичення ринку трудових ресурсів низькокваліфікованою робочою силою.

Рис. 3.5. SWOT аналіз підприємницького середовища в Кам'янець-Подільському районі Хмельницької області

**Джерело: сформовано автором на основі [128]*

На основі здійсненого аналізу виокремленні недоліки та диспропорції в розвитку економіки регіону, сфери підприємництва, а також проблеми, пріоритетні завдання які можна розв'язати за участю суб'єктів малого і середнього підприємництва. Відповідно до результатів SWOT-аналізу виділяємо пріоритетні завдання формування сприятливого підприємницького середовища для суб'єктів малого і середнього бізнесу: усунення адміністративних та організаційних перешкод у підприємницькій діяльності; забезпечення відкритості та прозорості політики органів місцевого самоврядування щодо регулювання господарської діяльності; розвиток ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємцями та їх громадськими об'єднаннями; створення рівних умов для суб'єктів підприємницької діяльності у використанні ресурсів територіальної громади міста та сіл району на конкурентній основі (конкурс, аукціон); удосконалення інфраструктури підприємництва, зорієнтованої на надання комплексних та доступних послуг для підприємців; стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання; розвиток міжрегіонального та міжнародного економічного співробітництва; збільшення обсягів доступних для суб'єктів малого та середнього підприємництва фінансових ресурсів для забезпечення їх ефективного функціонування та венчурних інвестицій; розвиток системи інформаційного забезпечення; створення умов для розвитку підприємницької ініціативи соціально вразливих категорій населення, удосконалення соціально-трудових відносин; підвищення бізнес-освіти підприємців, сприяння диверсифікації бізнесу; впровадження кластеризації.

Головною метою райдержадміністрації, органів місцевого самоврядування, суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських об'єднань підприємців є спрямування дій для концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших державних й місцевих ресурсів, виробничого та наукового потенціалу та ресурсів суб'єктів господарювання на створення і підтримку сприятливих умов розвитку малого і середнього підприємництва,

формування та впровадження ефективної державно-громадської системи його обслуговування, підтримки та захисту.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити такі висновки: наявні трудові ресурси, поклади корисних копалин та потужна база для розвитку є сприятливими умовами для стрімкого розвитку малого та середнього бізнесу та їх мультиплікації у соціальні блага для населення району. В протилежному випадку зловживання чинником часу, відстрочення використання цих чинників призводитиме до нівелювання конкурентних переваг, перерахованих в графі “сильні сторони” матриці SWOT.

Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію цільового проекту 1 “Підтримка сільськогосподарського виробника малого та середнього бізнесу” та проекту 2 “Створення бізнес-центрів на території району”. Виконання цільового проекту 1 направлене на всебічну підтримку і сприяння розвитку сільськогосподарських підприємств, особистих підсобних та фермерських господарств. Пріоритетні завдання: покращення матеріально-технічного забезпечення сільгоспвиробників; розширення доступу сільгоспвиробників до фінансово-кредитних ресурсів через механізм здешевлення відсоткових ставок за кредити; збільшення обсягів внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів для розвитку сільськогосподарського виробництва; вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення сільгоспвиробників. Очікувані результати: збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції; зменшення рівня безробіття на селі; збільшення доходів сільського населення; підвищення рівня знань і вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства. Заходи по реалізації проекту 1 показані в додатку Л.

Мета проекту 2 – створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в районі. Пріоритетні завдання: організація роботи бізнес центрів; залучення інвестицій в сферу малого бізнесу району; супровід підприємців-початківців; надання послуг для суб’єктів господарювання. Очікувані результати: збільшення кількості суб’єктів господарювання;

створення додаткових робочих місць; збільшення надходжень в бюджет; покращення бізнес-середовища.

Заходи щодо вдосконалення нормативного регулювання підприємницької діяльності спрямовані на удосконалення законодавчої бази, упорядкування процедури розробки, прийняття, обліку, відстеження результативності, перегляду та скасування регуляторних актів, забезпечення роботи “гарячої лінії” з питань підприємницької діяльності, впорядкування діяльності “Центру адміністративних послуг” [61].

Нестабільна суспільно-політична ситуація на Сході України, згортання інвестиційних процесів, посилення девальваційних очікувань національної валюти, передусім позначились на роботі банківських установ, які або припинили видавати кредити, або почали видавали їх під високі відсотки й заставу, що у кілька разів перевищує суму кредиту. У таких умовах підприємці були позбавлені можливості отримувати кредити на придбання приміщень, обладнання, поповнення обігових коштів та вимушені відмовлятися від розширення бізнесу, створення нових робочих місць, залучення нових технологій.

Ураховуючи зазначені проблеми, першочерговими вважаємо заходи, що спрямовані на надання фінансово-кредитної допомоги на відшкодування відсоткових ставок за кредитами, залученими підприємцями для реалізації інвестиційних проектів, надання кредитів для суб’єктів господарювання району через обласний фонд підтримки підприємництва на умовах співфінансування, створення банку даних щодо банківських та небанківських установ та переліку їх послуг в сфері мікрокредитування.

Метою діяльності у сфері ресурсного та інформаційного забезпечення є створення рівних умов отримання ресурсів територіальної громади району всіма суб’єктами господарювання, підвищення питомої ваги малого підприємництва у розвитку економіки району. З метою удосконалення механізмів взаємодії органів влади з громадськими об’єднаннями підприємців планується налагодження постійного діалогу “влада –

підприємці”, забезпечення оперативності та відкритості обміну інформацією, підвищення ефективності управлінських рішень.

Досягнення зазначеної мети здійснюватиметься у напрямку: спрощення доступу суб’єктів малого підприємництва до ресурсної бази району; формування позитивного іміджу суб’єктів малого підприємництва; забезпечення підтримки малого підприємництва шляхом подальшого формування та розвитку інфраструктури; розширення взаємодії органів влади з громадськими об’єднаннями підприємців, розвитку соціального партнерства; створення сприятливих умов для залучення до підприємницької діяльності безробітних, жінок, молоді, інвалідів, звільнених у запас військовослужбовців; забезпечення соціального захисту найманих працівників; розвитку перспективних форм ведення бізнесу.

Мета формування інфраструктури підтримки підприємництва – об’єднати всі можливі джерела підтримки малого підприємництва в районі, зробити мале підприємництво привабливим для залучення іноземних і вітчизняних інвестицій, створити оптимальні механізми ефективного використання матеріальних, фінансових та інвестиційних ресурсів, донести дану інформацію до суб’єктів господарювання, створити оптимальну мережу підтримки малого підприємництва.

Мета освіти та інформаційно-консультаційного забезпечення передбачає такі заходи: створення можливостей для здобуття на селі якісної загальної освіти; розвиток умов для неформальної освіти, вільний доступ особам після 45 років до підвищення кваліфікації чи можливості отримання другої спеціальності; вільний доступ для сільського населення до інформації про громадську діяльність, можливості розвитку підприємництва, фінанси; створення Національного центру сільськогосподарського дорадництва (розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 травня 2012 р. № 303-р «Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції формування державної системи сільськогосподарського дорадництва на період до 2015 року»); вдосконалення та поновлення закладів освіти, з урахуванням

освітніх, виховних, рекреаційних, культурних потреби сільської молоді; підтримка просування інновацій до сільськогосподарських виробників тощо.

Сьогодні соціальна відповідальність є чи не головним пріоритетом стратегічного розвитку підприємств. Підприємці повинні зрозуміти, що соціальна відповідальність бізнесу – це не разова акція допомоги, не пожертва, а впровадження в життя власних соціальних ініціатив, гарантій, всебічної підтримки власного персоналу, яке повинно стати частиною основної діяльності. Це поняття необхідно поширювати і впроваджувати у практику діяльності як великих підприємств, так і дрібних підприємців. Адже воно має значний вплив і на середні і малі підприємства. Зазначені умови є обов'язковими для виконання на всіх рівнях функціонування соціальної відповідальності бізнесу, і в підсумку формують моделі відповідальності на мікро- та макрорівнях (рис. 3.6).

Зазначена модель соціальної відповідальності бізнесу містить функції, рівні прояву та дві форми соціальної відповідальності. На кожному з вказаних рівнів описується відповідальність керівного та управлінського складу, визначається напрям. Беручи за основу принципи соціальної відповідальності, необхідно зважати на форми її прояву.

Так, до внутрішньої соціальної відповідальності зараховують безпечні умови праці, стабільність виплати та рівень заробітної плати, соціальне страхування персоналу, медичне забезпечення та страхування працівників, доступ та всебічна підтримка професійного зростання персоналу (подальше навчання, підвищення кваліфікації, розвиток творчості), інші види допомоги та підтримки власних працівників. Тобто тут зосереджено всю відповідальність, яку повинно нести керівництво для здорового соціально-економічного та психологічного клімату в колективі.

Зовнішня форма соціальної відповідальності передбачає охорону навколишнього середовища, гуманітарну допомогу нужденним, спонсорство та благодійність, проекти взаємодії з місцевими громадами та владою, відповідальність перед клієнтами та споживачами за власну продукцію тощо.



Рис. 3.6. Концептуальний підхід до формування моделі соціальної відповідальності бізнесу

**Джерело: удосконалено автором на основі [172; 9].*

Пріоритети економічного розвитку відчутно впливають на рівень соціальної відповідальності бізнесу. Так, матриця бізнес-можливостей соціальної відповідальності бізнесу, побудована Sustani Ability International для ринків, що розвиваються, характеризується такими корисними властивостями та практичним застосуванням:

- екологічна сфера – підвищення рівня продуктивності, прибутковості підприємства, використання екологічно безпечного обладнання і, як наслідок, економія витрат тощо;

- формування іміджу підприємства – зростання репутації підприємства, економія ресурсів з одночасним встановленням зв'язків з органами влади і контролю, підвищення цінності бренду, торгової марки;

- сфера людського потенціалу – можливість економії ресурсів під час підбору, прийняття на роботу, утримання кваліфікованих спеціалістів,

професіоналів;

- ринкова сфера – перехід на систему стандартів і вимог до продукції відповідно до міжнародних критеріїв (ISO і т.д.);
- сфера управління ризиками – можливість швидкого, вчасного доступу до інформації, а отже можливість вчасно реагувати на проблеми регіону [96].

Такий перелік є далеко не повним, проте в сучасних кризових умовах вказані можливості найбільш реальні, тому що головною метою будь-якого вітчизняного підприємства на сьогодні є вихід з кризи та виживання.

З зазначеного вище можна зробити висновок, що для побудови успішної системи менеджменту за відповідного рівня соціальної відповідальності необхідно вибудувати таку бізнес-стратегію, яка відповідатиме принципу комплексності та довгостроковості.

Основою тут має бути поєднання соціальних, економічних та екологічних пріоритетів на всіх рівнях, що дозволить значно покращити якість управління підприємства в цілому [93, с.147].

Підвищити рівень соціальної відповідальності можна шляхом застосування запропонованої моделі в щоденну діяльність підприємства. Варто нагадати, що універсального підходу не існує, і, формуючи власну модель соціальної відповідальності, кожне підприємство має опиратися на власні цілі, пріоритети, досвід, розміщення, галузь та особливості діяльності та зовнішнього оточення при цьому за основу беручи принципи побудови моделі соціальної відповідальності. Запропонована модель реалізації соціальної відповідальності враховує інтереси підприємства, а також цілі суспільства та країни загалом. Тож вкрай необхідно без зволікань будувати і розширювати відносини соціального партнерства бізнесу і громади на рівні підприємства, регіону та країни.

Очікувані результати:

1. Збільшення кількості сільського населення та скорочення коефіцієнта смертності на селі до відповідного показника у міських поселеннях – 13,1 осіб на 1000 жителів.

2. Зростання рівня оплати праці в галузі сільського господарства до середнього по економіці країни.

3. Зростання кількості робочих місць до 1 млн. на селі.

4. Зростання кількості зайнятих у підприємницьких структурах різних галузей, що функціонують на селі у 1,5 рази.

5. Зростання частки доходів сільських домогосподарств від підприємницької діяльності та самозайнятості до 15 %.

6. Збільшення частки органічних сертифікованих сільськогосподарських угідь до 7%, із них ріллі – до 5%.

Реалізація заходів дозволить: створити сприятливі умови для стійкого розвитку малого підприємництва; забезпечити поєднання інтересів суспільства, держави, споживачів та підприємців; мешканців сільських територій і громад, сприяти розв'язанню економічних і соціальних проблем завдяки забезпеченню зайнятості населення, створенню умов для зростання конкурентоспроможності економіки на основі активізації інноваційних процесів. Збільшення внеску малого бізнесу в економіку, зростання доходів працівників сфери малого підприємництва в свою чергу сприятиме формуванню середнього класу та посилить його вплив на процес побудови громадянського суспільства.

3.2. Інновації менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва

Адаптація підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища потребує змін стилів управління та максимальної мобілізації зусиль для побудови інноваційної моделі розвитку підприємства. В багатьох випадках саме персонал підприємства ініціює та реалізовує інноваційні ідеї.

Недосконала система управління персоналом призводить до того, що керівники різних рівнів не здатні делегувати повноваження своїм підлеглим, у них виникають труднощі в процесі визначення мети і завдань діяльності працівників підприємства, а також в оцінюванні їх результативності.

Управління персоналом як інноваційна діяльність повинне мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких виділяємо такі підсистеми: інноваційної концепції бізнесу, інвестування, формування інноваційного потенціалу і безперервного розвитку персоналу; соціальної адаптації працівників; галізації, мотивації праці, контролю і аудиту; управління знаннями, кар'єрою і конфліктами; оцінки та атестації персоналу; диверсифікації зайнятості, інфраструктурного забезпечення, соціальної відповідальності та синергійного ефекту (рис. 3.7).

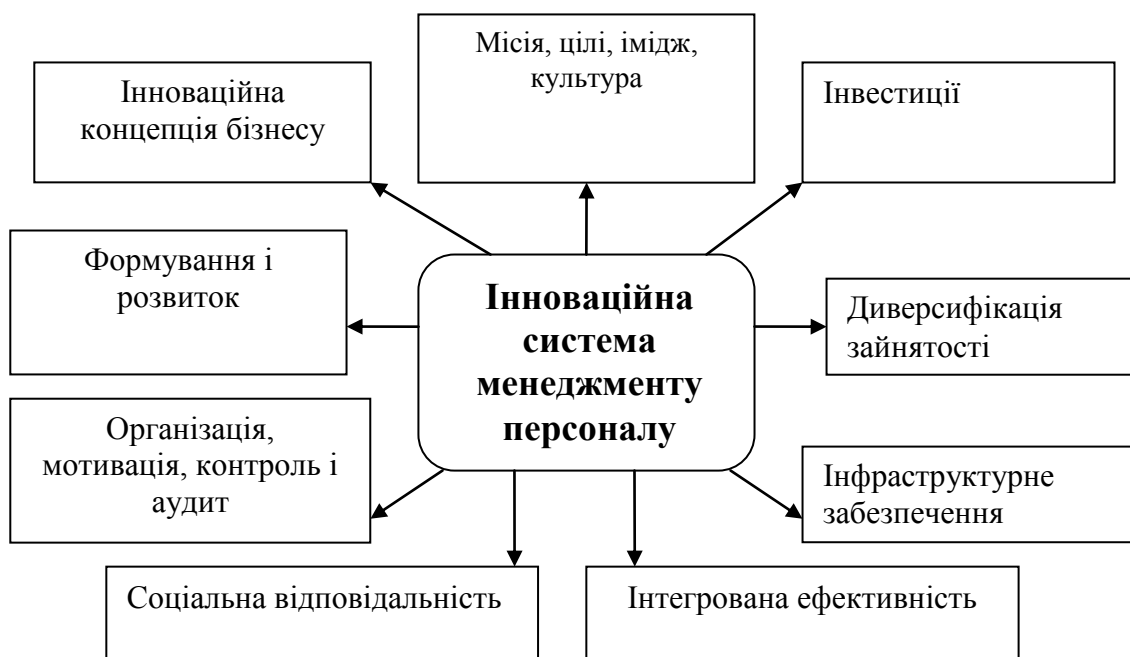


Рис. 3.7. Складові інноваційної системи менеджменту персоналу

**Джерело: складено автором*

Отже, інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування особливих систем відбору, набору найму, інвестування розвитку, оцінювання, професійної підготовки та адаптації, соціальної відповідальності персоналу.

Частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю за рекомендованими видами економічної діяльності, становила 14,6%, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 9,5% (5,2% – продуктові та 7,2% – процесові), нетехнологічні – 8,6% (4,7% – організаційні та 6,4% – маркетингові).

Слід підкреслити, що існує прямий зв'язок між розміром підприємства і його рівнем інноваційності, оскільки для впровадження інновацій необхідно мати певну кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок, що призводять до впровадження інновацій. Відповідно найвища частка як технологічно інноваційних, так і нетехнологічно інноваційних підприємств була серед великих підприємств (відповідно 32,9 % і 20,7 %).

Таблиця 3.3

Розподіл підприємств за типами інновацій та кількістю працюючих, %

	Обстежені підприємства, усього	З них: інноваційно-активні	У тому числі запроваджували		
			технологічні інновації	технологічні та нетехнологічні інновації	нетехнологічні інновації
Усього	100,0	14,6	6,0	3,5	5,1
у т.ч. з кількістю працюючих:					
до 49 осіб	100,0	11,3	4,0	2,3	5,0
50–249 осіб	100,0	19,7	9,6	4,8	5,3
250 осіб і більше	100,0	38,8	18,1	14,8	5,9

**Джерело: складено автором на основі [42]*

Щодо напрямів інноваційної діяльності підприємств України, то майже три чверті підприємств із технологічними інноваціями придбали машини, обладнання та програмне забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг. Понад чверть із них здійснювали заходи для запровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів та процесів, таких як техніко-економічне обґрунтування, тестування, розробка програмного забезпечення для поточних потреб, технічне оснащення, організація виробництва тощо (інше). Кожне п'яте підприємство проводило навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів.

У 2014 р. витрати на інновації в основному здійснювались за рахунок власних коштів (понад 90% загального обсягу фінансування), кредитів (3,6%) та бюджетних коштів (2,6%). Майже 80% загального обсягу інноваційних витрат підприємства спрямували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і лише біля 9% – на виконання внутрішніх НДР, по 4% – на придбання інших зовнішніх знань і зовнішніх НДР.

Найважливішими партнерами усіх інноваційних підприємств залишаються насамперед постачальники обладнання, матеріалів, компонентів або програмного забезпечення, а також клієнти або споживачі (9 %). Частка підприємств, які співпрацювали з науковими організаціями (консультантами, комерційними лабораторіями, університетами та іншими вищими навчальними закладами й науково-дослідними інститутами), становила понад 10 %.

Майже половина підприємств із технологічними інноваціями реалізовували у 2014 р. інноваційну продукцію, понад чверть якої була новою для ринку, 87% – новою для підприємства. Крім упровадження технологічних інновацій, підприємства можуть бути активними в організаційних і/або маркетингових інноваціях, які підтримують продуктові й процесові інновації, підвищують якість і ефективність роботи підприємства та поліпшують обмін інформацією й використання нових знань і технологій, а також можуть впливати на продуктивність фірми, вихід на нові ринки або сегменти ринку та розроблення нових способів просування продукції.

Формування менеджменту персоналу на підприємствах АПК передбачає необхідність проведення аналізу реальних здібностей і нахилів працівників до того чи іншого виду діяльності, економічних інтересів сторін – працівників і роботодавців, держави і громадського суспільства. У таблиці наведено розподіл підприємств, які вважали, що зазначені фактори суттєво впливали на їхнє рішення розвивати інноваційні проекти або стримували здійснення інноваційної діяльності упродовж 2012-2014 рр.

Таблиця 3.4

Розподіл не інноваційних підприємств за причинами, що перешкоджали здійсненню інновацій в середньому за 2012-2014 рр., %

Немає вагомих причин здійснювати інновації	82,2
у тому числі: Низький попит на інновації на ринку	6,0
Через попередні інновації	3,9
Через дуже низьку конкуренцію підприємства на ринку	3,0
Відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій	7,4
Можливому впровадженню інновацій перешкоджають вагомі чинники	17,8
у тому числі: Відсутність коштів у межах підприємства	11,4
Відсутність кредитів або прямих інвестицій	6,1
Відсутність кваліфікованих працівників у рамках підприємства	1,7
Труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій	5,8
Відсутність партнерів по співпраці	1,9
Невизначений попит на інноваційні ідеї	2,1
Занадто велика конкуренція на ринку	4,3

**Джерело: складено автором на основі [42]*

Із даних табл. 3.4 видно, що 82,2 % неінноваційних підприємств вважають, що не існує вагомих причин здійснювати інновації, зокрема через відсутність хороших ідей або можливостей, низький попит на ринку. Відсутність коштів у межах підприємства є однією із вагомих причин здійснення інновацій. На основі аналізу причин перешкоджання інновацій зауважимо, що саме менеджмент персоналу підприємств АПК повинен не тільки адекватно реагувати на ринкові зміни, але й самостійно їх ініціювати.

У сучасних умовах механізм управління персоналом повинен ґрунтуватися переважно на застосуванні економічних методів управління. Це означає, що керівники всіх рівнів управління повинні знати і вміти практично застосовувати економічні важелі впливу на колектив і окремих працівників, формувати ефективну систему мотивації до праці, інновацій та розвитку. Отже, економічна підготовка є однією зі складових системи формування сучасного керівника та персоналу. Також важливим є використання нових технологій та напрацювань. Нові виробничі принципи, відповідно до яких в ринкових умовах функції трудового колективу і окремих працівників агропромислових підприємств повинні плануватися і видозмінюватися

відповідно до вимог ринку, визначають необхідність мотивації до праці за допомогою удосконалення менеджменту персоналу підприємств.

Удосконалення менеджменту персоналу підприємств – це оновлення системи зв'язків між факторами виробництва і сприятливим підприємницьким середовищем, одна з важливих умов відтворення і розвитку персоналу підприємств.

Business concept innovation – це інноваційна концепція бізнесу, що має на меті впровадження інновацій в стратегію підприємства. Модель, побудована на основі такої концепції, містить такі взаємопов'язані елементи: зв'язок і стосунки з клієнтами, базову стратегію, стратегічні засоби, цінності мережі (рис. 3.8.).

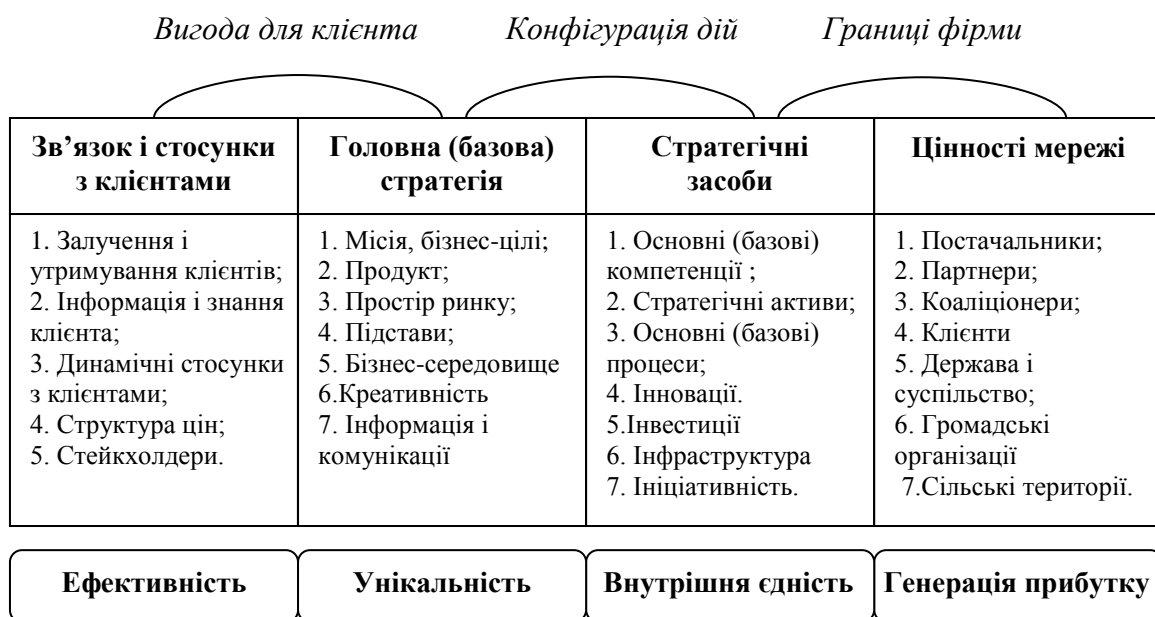


Рис. 3.8. Елементи інноваційної моделі бізнесу

**Джерело: адаптовано автором на основі: [189]*

Основою для такої моделі називають потенціал прибутку, який визначається відповідними чинниками: унікальністю, ефективністю, внутрішньою потребою та здатністю до формування прибутку.

Основними перевагами такої моделі можна вважати характеристики її елементів як джерела інновацій і як сфери їх застосування, а також визначення істотних зв'язків між елементами з огляду на впровадження

інновацій. В структурі моделі значну увагу звернено на висвітлення стосунків з клієнтами, коаліціонерами, партнерами, постачальниками тощо. Щоб відчувати результативність моделі, необхідно налагодити основні зв'язки між її внутрішніми складовими, а також врахувати направленість зовнішніх векторів.

Застосуванню такої концепції для конкретних підприємств допомагає її основне положення, що трактується як застосування інноваційних рішень та ідей, чого можна досягти через її окремі елементи (рис. 3.9).

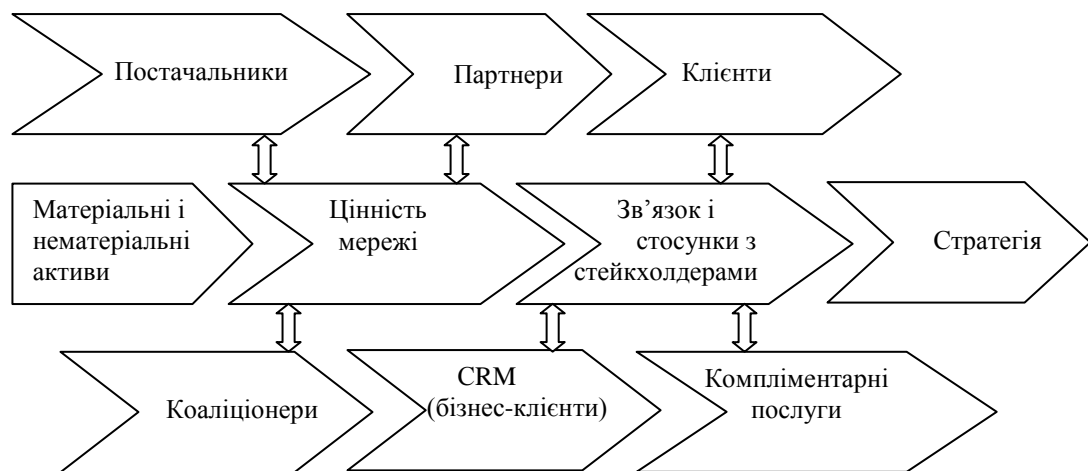


Рис. 3.9. Алгоритм стратегії інноваційної моделі бізнесу

**Джерело: адаптовано автором на основі: [189]*

Стратегічні інноваційні засоби тісно зв'язані з використанням новітніх технологічних засобів у виробництві. На інноваційний розвиток нематеріальних засобів у свою чергу впливає конкуренція на ринку (продаж продукції, послуг, продуктів переробки тощо). Тут інновативність може бути засобом ідентифікації, лідерства або навіть переваги. У зв'язках із клієнтами великого значення набувають саме інноваційні дії.

Така модель буде стійкішою у випадку застосування радикальних інновацій. Політика наближення до ЄС та лібералізація вітчизняного ринку зумовлюють потребу значних змін у функціонуванні підприємств. Побудова інноваційних моделей аграрного бізнесу, де буде використано управління знаннями для створення інновацій вартості, а також методи стимуляції

інновацій, стане підтвердженням цього.

Водночас у процесі формування колективу може стати в нагоді методика LAB-profile, яка дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і передбачає побудову мета-програмного портрету особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість з'ясувати, якими ресурсами він володіє, і спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності.

Перш ніж впроваджувати інновації в організації, ми пропонуємо дотримуватися запропонованого нами алгоритму оцінювання сприятливості інституційного середовища через оцінювання інноваційного потенціалу працівників, що відображено на рис. 3.9.

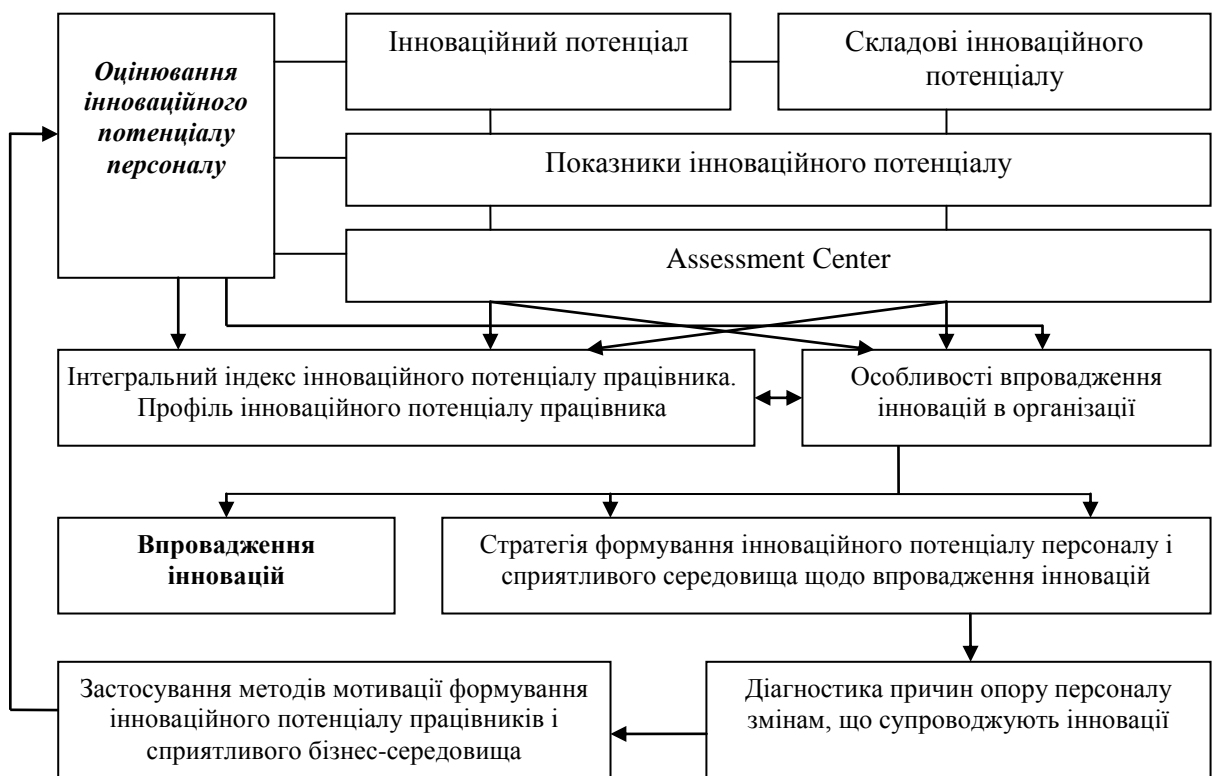


Рис. 3.10. Алгоритм прийняття рішення щодо впровадження інновацій в організації

**Джерело: адаптовано автором на основі [122]*

Так, рис. 3.9. демонструє, що передусім слід визначитися щодо складових інноваційного потенціалу. Серед них ми пропонуємо виокремити інтелектуальний, компетентісний професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали. Оцінювання інноваційного потенціалу працівника має ґрунтуватися на конкретних показниках.

Як відомо, успішний розвиток підприємства залежить від належного управління підбором, навчанням, оцінкою та винагородою, тобто здатності створити, застосувати та удосконалити особливі методи, процедури, програми організації цих процесів, які утворюють систему управління персоналом.

Реалізація інновацій на підприємстві у сфері управління персоналом потребує сприятливого підприємницького середовища: внутрішньої впорядкованості системи та узгодженості взаємозалежних елементів; сукупності процесів та дій, удосконалення взаємозв'язків між елементами та в цілому; об'єднання персоналу, для спільної реалізації програм за узгодженими правилами і процедурами. Отже, створення сприятливого підприємницького середовища характеризує способи, принципи, методи впорядкування і регулювання дій окремих та автономних груп персоналу підприємства в цілому, які орієнтовані на досягнення мети зі створення та впровадження інновацій будь-якого типу, ступеня новизни, складності, практичної цінності та ефективності для досягнення місії і цілей організації.

Традиційні форми менеджменту персоналу не завжди здатні забезпечити потрібне підприємницьке середовище та ефективно налагодити роботу на інноваційних засадах. Це зумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту персоналу на малих підприємствах, а також пошук і залучення спеціалістів з управління, які розуміють специфіку інноваційної діяльності, спроможні управляти змінами, ефективно використовувати мотивацію праці, адаптацію працівників, а також врегульовувати міжособистісні стосунки персоналу та інноваційного розвитку підприємств.

Сучасний інноваційний підхід щодо формування та розвитку кваліфікаційного рівня майбутніх фахівців являє собою не є довершеним переліком нормативних знань, вмінь, навичок та якостей особистості. Він втілює модель інтегральної особистісної освіти, яку регулюють системоутворювальні якості. У цьому випадку логіка освітнього процесу передбачає рух від цілісних інтегративних характеристик фахівця до конкретних засобів діяльності, знань, вмінь та навичок відповідно до принципу індивідуального підходу в рамках професійно-орієнтованої моделі навчання. Зміст навчання повинен формуватися на компетентній основі, тому у процесі його розробки необхідно враховувати специфіку та перспективи професійної діяльності, тобто він повинний мати інтегративно-цілісний характер і визначати зміст професійної підготовки.

Наведені в табл. 3.5. дані засвідчують, що загалом за усіма видами економічної діяльності чисельність осіб, які навчаються новим професіям та підвищують кваліфікацію, зменшується, а в сільському, лісовому та рибному господарстві – збільшується. В загальному кожен четвертий, а серед сільських жителів кожен третій навчався новим професіям та проходив первинну підготовку у навчальних закладах, а більше половини навчались і проходили перепідготовку на виробництві.

Таблиця 3.5

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 р. від 2010 р., +, -
Навчено новим професіям, усього, тис. осіб	216,5	230,0	218,4	189,7	152,5	70,5
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, усього, тис. осіб	3,0	2,6	2,8	4,0	3,4	113,4
Підвищення кваліфікації, тис. осіб:	943,9	978,4	2016,5	976,9	804,1	85,2
в т.ч.: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	5,3	6,0	6,1	7,8	8,0	151,0

*Джерело: розраховано автором за даними держслужби статистики України

Працівники, які навчалися на виробництві, майже у рівному обсязі відвідували як індивідуальні, так і курсові заняття. Майже 90 % нових професій було здобуто у професійно-технічних, менше 10 % – у вищих навчальних закладах. Підвищення кваліфікації у 2014 році переважно відбувалось у навчальних закладах – 55,6 %, серед фахівців сільськогосподарського профілю цей відсоток склав 72,2%. У розрізі професійних груп, підвищував кваліфікацію загалом кожен третій робітник та кожен другий працівник села, лише в межах двох відсотків службовців, близько половини професіоналів загалом, у тому числі 19,5% сільських, і, відповідно 15,2 та 22,6 % керівників.

Вважаємо, що вирішення проблем підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу повинно відбуватись на основі запровадження дієвої системи навчання, підготовки та перепідготовки, формування компетенцій та інноваційного потенціалу на основі врахування конкретних особливостей діяльності підприємств. Важливо зміцнювати зв'язки між підприємствами та працівниками ВНЗ та науково-дослідних закладів, агенцій з аутсорсингу та аутсафінгу, хетхайдингу, лізингових компаній та консалтингових фірм.

Згідно з цією концепцією система підготовки майбутніх фахівців повинна втілюватися на умовах міждисциплінарного підходу, який забезпечує системне мислення, спрямовує професійну компетентність до розуміння сутності та визначення ефективних напрямів вирішення актуальних проблем і реальних ситуаційних завдань. Запровадження довгострокової стратегії розвитку вищого навчального закладу здійснюється в рамках моделі підготовки конкурентоздатного фахівця за основними блоками (модулями), які мають тісний органічний взаємозв'язок.

Інноваційно-змістовна парадигма освіти забезпечує синергетичний вплив на очікувані результати діяльності майбутніх фахівців відповідно до стратегії (рис. 3.11).

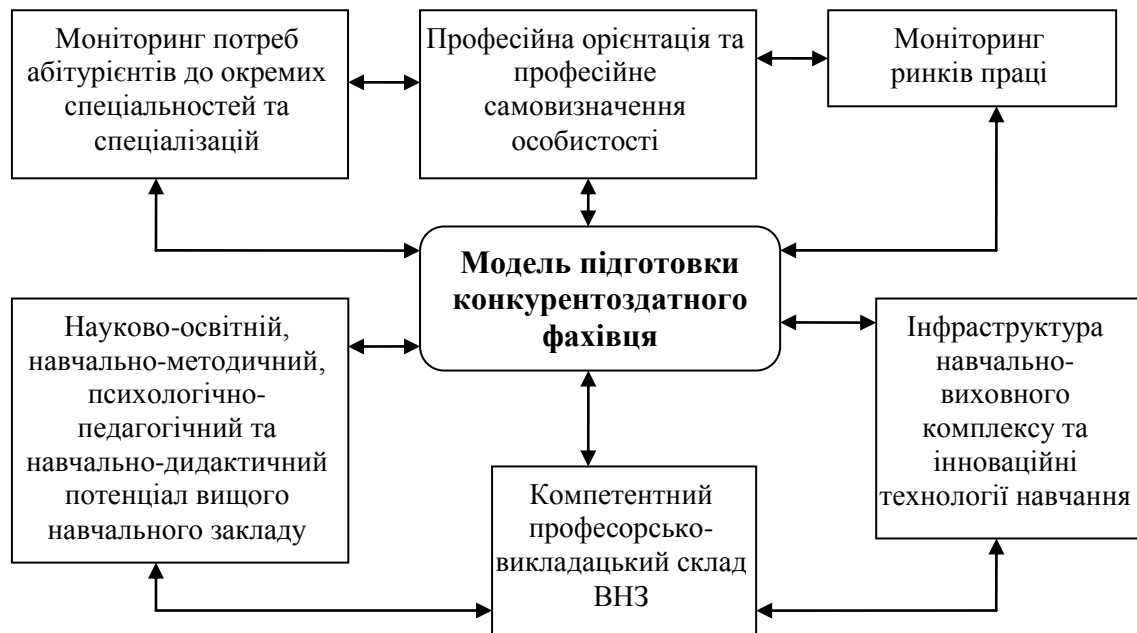


Рис. 3.11. Модель підготовки конкурентоздатного фахівця

**Джерело: адаптовано автором на основі: [101]*

У моделі підготовки конкурентоздатного фахівця важлива роль належить вдосконаленню інфраструктури навчально-виховного комплексу вищого навчального закладу та технологій навчання. Для формування інноваційно-активної особистості студентів важливим є створення власного “портфолію”, тобто здійснення системної роботи з оцінювання власних досягнень в процесі навчання та виховання, що є дієвим стимулом у формуванні активної позиції студента щодо засвоєння професії, набуття академічних знань, розвитку виховних компетенцій.

Нововведення у вищій школі забезпечують необхідні умови для залучення освітніх закладів до участі в інноваційній діяльності, яка може бути організована у вигляді інноваційного інкубатора чи технологічного парку. Корисним є досвід ТОВ “Агро-Союз”. Аналогічну програму започатковано у співпраці Подільського державного аграрно-технічного університету та агрохолдингів “Кернел” і “Сварог”. Господарства за власний рахунок укладають угоди з аграрними вузами щодо підготовки фахівців на базі конкретної моделі інноваційного розвитку підприємства і [2, с. 44].

В таких випадках система навчання та підвищення кваліфікації складатиметься із таких напрямів (рис. 3.12).

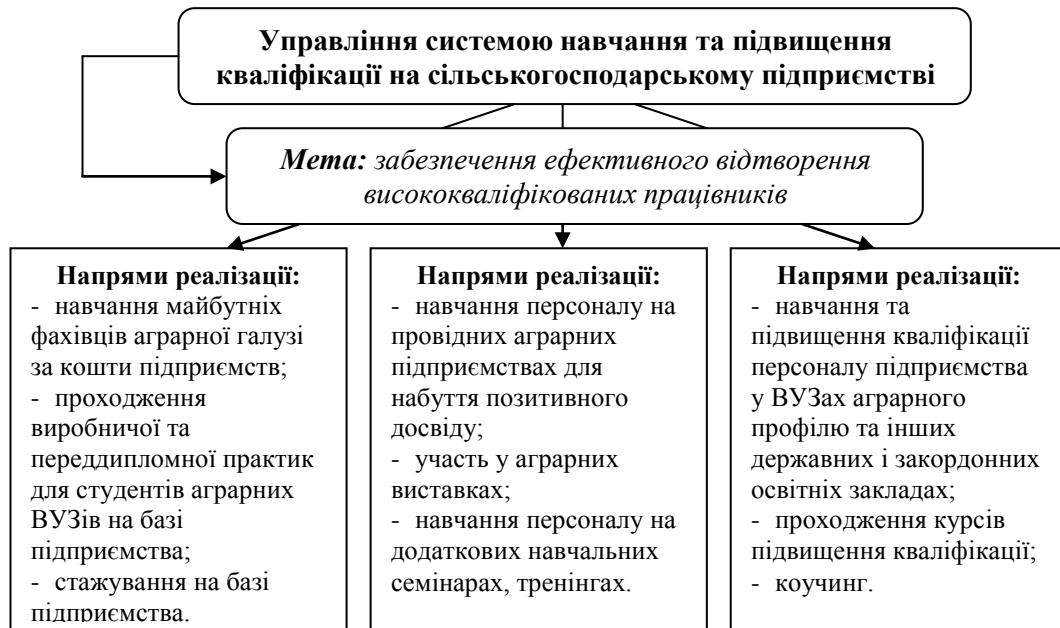


Рис. 3.12. Управління системою навчання та підвищення кваліфікації на сільськогосподарському підприємстві

**Джерело: адаптовано автором на основі: [159]*

Важливим кроком у напрямі вдосконалення знань, умінь і навичок працівників є організація системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації безпосередньо на власному підприємстві чи провідному підприємстві галузі. Це навчання веденню сільськогосподарського виробництва, яке проводитимуть більш досвідчені працівники підприємства чи коучі. За умов практичного впровадження відбувається подвійна мотивація праці: задоволення потреби у визнанні та підвищення авторитету досвідчених фахівців з відмінними результатами і прагнення нових працівників досягти успіху.

З метою підвищення ефективності системи професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів є доцільним встановлення тісних взаємозв'язків підприємств із вищими навчальними закладами. При цьому підприємства отримують можливість навчання своїх працівників на базі ВНЗ, а навчальні заклади мають змогу працевлаштовувати випускників.

Підвищення кваліфікації можна поводити через додаткове навчання, а саме: здобуття другої вищої освіти, на курсах підвищення кваліфікації, на тренінгах та семінарах в Україні та за кордоном. Направлення працівників господарств на додаткове навчання та підвищення кваліфікації з метою подальшого кар'єрного росту є одним із впливових інструментів нематеріального стимулювання праці. Система мотивації праці на підприємстві повинна бути комплексною та гнучкою, швидко адаптуватись до змін, адже інтереси людей постійно переплітаються, поєднуються, трансформуються.

Значної уваги вимагає управління кар'єрою працівника. Кар'єрне зростання може відбуватися як у вертикальному напрямку, так і в горизонтальному та діагональному (переміщення на більш високу посаду, підвищення кваліфікації, розширення функцій та завдань, зростання авторитету та визнання серед колег). Доцільно розробляти ланцюжки кадрових переміщень через формування кадрового резерву та схем заміщення вакантних посад. Потреба працівників у визнанні може бути реалізована за рахунок надання права участі у прийнятті організаційно-управлінських рішень та надання права підпису окремих документів. Прийняття рішень може здійснюватися за допомогою опитувань та внутрішніх референдумів, визнання раціональних пропозицій, врахування запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, підвищення змістовності праці, покращення її умов та соціально-психологічного клімату. Відповідальним працівникам доцільно надавати додаткові оплачувані вихідні дні або відпустки, застосовувати “банки робочого часу”, що поєднують оплачувані дні відпусток, вихідні та можливість використовувати запас робочих днів.

В первинних підрозділах доцільно відроджувати зацікавлення у змаганнях за підсумками певного періоду робіт на принципах гласності, порівнянності, результативності, взаємодопомоги, взаєморозуміння, підтримки та відповідальності. Це сприятиме підвищенню якості і

результативності праці, покращенню відносин між працівниками, згуртованості і командній роботі.

Ефективне стимулювання та мотивація праці повинні бути включені до системи оцінювання персоналу для визначення рівня використання потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності трудової діяльності, цінності працівника для підприємства [167, с. 303].

Основними складовими концепції оцінювання персоналу є зростаюча роль знань особистості та мотиваційних установок, вміння діяти відповідно до потреб працівника та сільськогосподарського підприємства. Оцінка персоналу відбувається через ідентифікацію розуміння співробітниками цілі, можливостей і власного внеску в досягнення мети. Це дозволяє узагальнити і реалізувати адаптацію людини до зовнішніх умов, врахувати особистісний фактор в побудові системи управління персоналом. Також підкреслимо, що сучасні тенденції розвитку виробництва зміщують акценти управління персоналом на підвищення його якості, збільшення міри залучення персоналу в процес розробки та прийняття рішень, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.

Дослідження показало, що ефективність управління персоналом визначається такими чинниками:

- здатністю чітко визначати посадові обов'язки працівників для досягнення її цілей;
- методами сприяння сумлінному виконанню співробітниками посадових обов'язків.

Отже, ефективність управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вказує на здатність забезпечувати такі складові успіху:

- гарантування економічної вигоди для підприємства;
- удосконалення виробництва на інноваційних засадах;
- забезпечення сприятливого підприємницького середовища і умов праці та соціальної вигоди для персоналу і стейкхолдерів.

Розробка нового підходу до управління персоналом на рівні господарюючої структури в сільськогосподарському виробництві вимагає особливої уваги. На основі результатів дослідження ми запропонували використання в сільськогосподарських підприємствах нового підходу до управління персоналом, який розглядає людину як головний об'єкт інтересів менеджменту. Запропонована концепція передбачає, що метою менеджменту у проведенні такої кадрової політики є задоволення зростаючих потреб і розвиток персоналу.

Управління персоналом відрізняється від характерних практик для сільськогосподарських підприємств України на даний момент і передбачає зміну поглядів на персонал підприємства, створення найбільш сприятливих умов для розкриття потенціалу кожного співробітника як об'єкта, який підлягає управлінню з боку підприємства.

Результати проведеного дослідження свідчать те, що сьогодні до основних засобів стимулювання працівників зараховують розмір заробітної плати, соціальні виплати і компенсаційний пакет. Інноваційні структури потребують пошуку нетрадиційних соціальних технологій та вимагають від персоналу гнучкості та креативності мислення, ефективної системи сприйняття інформації, внутрішньої потреби до творчості, самореалізації та інтеграції у соціальну систему. Центральною фігурою у інноваційній діяльності стає інтелектуальний потенціал, для якого найважливішу роль відіграє змістова наповненість праці та висока внутрішня мотивація.

Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Загалом змішана мотивація має велике значення у процесах стимулювання персоналу до ефективної діяльності, адже засобом побудови системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників (табл. 3.6).

Склад соціальних пакетів і програм та компенсаційного пакета на сьогодні є більш вагомим для працівників, ніж заробітна плата та премії. І

якщо хтось запропонував би перейти на інше підприємство, тому що там висока заробітна плата, то вони скоріше б відмовилися. Тобто соціальні пакети і програми та компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.6

Структура соціальних програм та компенсаційних пакетів

Елементи структури	Зміст
Чинне законодавство	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних
Здоров'я працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини
Забезпечення комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби
Навчання працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів
Культурні заходи	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок екскурсій
Соціальні програми	Здоров'я, комфорт, інфраструктура, комунікації, страхування, навчання
Соціальні пакети	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, автомобіля, телефону, житла, відпочинку, корпоративів, тренінгів, підвищення кваліфікації, мовних та інших курсів
Спонсорство, меценатство	Матеріальна та інша допомога.

**Джерело: удосконалено автором на основі [135]*

На наш погляд, склад соціальних пакетів і програм та компенсаційного пакета може варіюватися, адже керівникам малих підприємств потрібно враховувати індивідуальні потреби персоналу. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета дозволяє ефективно мотивувати працівників.

Крім матеріальних, компенсаційний пакет уміщує нематеріальні винагороди. До нематеріальної складової компенсаційного пакета належать: визнання, повага, комфортні умови праці, участь в управлінні, зручні режими

праці і відпочинку, участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах тощо.

За допомогою соціальних пакетів і програм та компенсаційного пакета можливо контролювати плинність кадрів, збільшувати вмотивованість персоналу, збільшити показники продуктивності праці, залучити до компанії потрібних працівників, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, створити позитивний імідж компанії на ринку. На нашу думку, керівникам малих підприємств, при формуванні компенсаційного пакета, потрібно враховувати індивідуальні потреби людей. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок, що побудова ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств залежить від багатьох чинників. При побудові системи мотивації керівнику малого підприємства варто пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе створити економічно ефективну систему мотивації. Керівник малого підприємства може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули відповідно до поділу їх на категорії: 1) залежно від зайнятого положення в організації (студенти та молоді спеціалісти, які щойно завершили навчання у виші; молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років; висококваліфіковані спеціалісти; молоді матері); 2) залежно від типу референції (зовнішній, внутрішній, змішаний); 3) залежно від особистих причин мотивації працівника (гроші, особиста вигода, інтерес, почуття обов'язку).

Користуючись диференціацією працівників, керівник малого підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників. Від цього залежатиме ефективність роботи не тільки окремого працівника, але й усієї організації в цілому. Варто зауважити, що у структурі соціальних пакетів і програм та компенсаційного пакета працівника повинна бути компонента, що мотивує

досягнення мети діяльності фірми. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

В сучасний період ринкових перетворень підприємство має реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці. Керівництво підприємства має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики. Крім оцінювання результатів праці, треба періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. За результатами моніторингу потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Вважаємо, що за допомогою соціальних пакетів і програм та компенсаційного пакета можна вирішити такі завдання: 1) контроль плинності кадрів; 2) збільшення мотивації персоналу; 3) збільшення показника продуктивності праці; 4) залучення до компанії потрібних працівників; 5) забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; 6) створення позитивного іміджу компанії на ринку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій допускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: 1) підвищення рівня продуктивності праці; 2) ефективне навчання і розвиток персоналу; 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя; 5) стимулювання креативних ідей; 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій для кращого використання майстерності, здібностей, інноваційного

людей; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника; 10) формування компетенцій, креативності, інноваційного потенціалу персоналу.

Система управління персоналом необхідна на кожному підприємстві. Світ змінюється, змінюються і люди, тому має відбуватися і вдосконалення методів управління. В умовах бурхливого розвитку економіки класичні методи управління застарівають і не приносять значного позитивного ефекту. На основі проведеного дослідження можна сказати, що, крім традиційних методів управління персоналом, існують також і нестандартні методи, інноваційні форми менеджменту персоналу, які найчастіше приносять більше користі, попри певний рівень ризику.

3.3. Напрямки підвищення ефективності менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва

У ринковій економіці завдання будь-якого підприємства є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – це діяльність, яка є гарантією того, що підприємство буде життєдіяльним і розвиватиметься.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

Використання робочої сили у 2014 р., порівняно з попереднім роком, характеризувалося зниженням ефективності використання робочого часу, коливання обсягів вимушеної неповної зайнятості були неоднозначними. Так, кількість працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт), порівняно з попереднім роком, скоротилася на 4,0 % в сільському господарстві – на

0,2 %, а кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), збільшилась на 1,1%, а в сільському господарстві зменшилась на 0,7%. Загалом у 2014 р. 90,5 тис. працівників, а в сільському господарстві 2,3 тис. осіб знаходились у відпустках без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт). Більше половини таких працівників зайняті в промисловості (52,8 тис. осіб), ще 12,5% – у будівництві (11,3 тис. осіб). 888,1 тис осіб, а на селі – 22,9 тис. осіб переведені з економічних причин на неповний робочий день.

Кількість працівників, переведених з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), у 2014 р. становила 888,1 тис. осіб, майже половина з них – це працівники промисловості (429,4 тис. осіб). Загалом у такому режимі на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності працював кожен третій робітник, у будівництві та промисловості – кожен п'ятий.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі. Щоб підприємство ефективно працювало, необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдання і стратегію його виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб відреагувати на них на ці зміни та вжити відповідних заходів.

Загалом здійснення довгострокової політики розвитку трудового потенціалу передбачає переорієнтацію на забезпечення продуктивної зайнятості й запровадження принципів гідної праці, а отже потребує розв'язання таких об'ємних завдань: підвищити ефективність державного управління ринком праці та розвитком трудового потенціалу; створити стратегічні прогнози потреб ринку праці відповідно до цілей економічної політики на підставі соціально-демографічного аналізу й даних щодо

регіонального розвитку; узгодити ринок освітніх послуг із потребами розвитку трудового потенціалу; постійно модернізувати освітній простір з урахуванням вимог економіки знань, оновлювати інформаційно-методичні матеріали; забезпечити умови підвищення кваліфікації викладацького складу тощо; збільшити питому вагу високотехнологічних і продуктивних робочих місць, сприяти розвитку фундаментальної науки та наукоємних галузей економіки; створити сприятливі умови для посилення мотивації працівників до легальної та продуктивної зайнятості й подолання патерналістських настанов.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом. Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні підприємству;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання працівниками своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових відносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають зміни цілей організації, а отже, і у сфері управління персоналом.

Повноваження – це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази. В організаціях повноваження кадрового менеджменту мають “лінійні” і “кадрові” менеджери.

Функції з управління персоналом здійснюють:

- 1) керівники підприємства;
- 2) менеджери структурних підрозділів;
- 3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

Менеджери структурних підрозділів підприємства беруть участь в діяльності з управління персоналом, адже вони відповідають за ефективне використання всіх ресурсів, які є у їхньому розпорядженні, у тому числі і

людських. І якщо вони використовують людські ресурси нерационально, то ефективність їх роботи падає швидше, ніж у випадках з іншими ресурсами (матеріальними, фінансовими). Вкладення у людські ресурси на будь-якому підприємстві дають більший ефект, ніж у такі ресурси як гроші, матеріали та обладнання. Менеджери структурних підрозділів повинні витратити багато часу на виконання функцій з управління персоналом, зокрема: розміщують працівників на відповідні робочі місця; стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт; зацікавлені у професійній відповідності працівників; залучають нових працівників; беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи; створюють умови для творчої співпраці; приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей; контролюють трудові витрати; шукають шляхи запобігання майбутнім ускладненням; забезпечують мікроклімат у колективі; турбуються про здоров'я і фізичний стан працівників.

На малих підприємствах немає відділів кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки щодо роботи з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди тощо). Прийняття рішень щодо персоналу і ведення кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства. В процесі розширення підприємства у його штат вводяться спеціалісти з персоналу з відокремленими функціями.

Світовий досвід засвідчує, що спеціалісти з персоналу необхідні на підприємствах, чисельність працівників у яких складає від 100 до 150. Відділ кадрів створюють, коли кількість працівників досягає 200-500 чоловік, залежно від профілю діяльності підприємства.

Навіть якщо на підприємстві є спеціалісти з персоналу, менеджери структурних підрозділів теж залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів. Спеціалісти по управлінню персоналом здійснюють роботу з кадрами підприємства і входять до складу вищого керівництва.

Структура служби управління персоналом визначається характером і розмірами підприємства, особливостями виробничої діяльності.

На малих і середніх підприємствах більшість функцій з управління персоналом виконують лінійні менеджери, а на великих створюються самостійні структурні підрозділи для виконання функцій щодо роботи з персоналом із підпорядкуванням їх керівнику організації або його заступнику з управління персоналом. Заступнику підпорядковані всі лінійні менеджери, які мають справу з людськими ресурсами.

Отже, головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Наукові дослідження засвідчили, що управління персоналом на підприємстві здійснюють лінійні менеджери, функціональні менеджери і спеціалісти-менеджери структурного підрозділу щодо роботи з персоналом. Лінійні менеджери безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства, мають повноваження приймати рішення з питань виробничого характеру, розпоряджатися всіма видами ресурсів, у тому числі й людськими.

Менеджери функціональних служб не мають таких повноважень, але вони безпосередньо працюють з підлеглими і спрямовують їх зусилля на виконання поставлених завдань. Вони беруть участь у прийнятті рішень у сфері управління персоналом – прийняття на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, матеріальне заохочення тощо. Вони мають повноваження давати рекомендації з питань управління персоналом вищому керівництву підприємства.

Лінійні менеджери можуть делегувати відділу щодо роботи з персоналом право приймати рішення з окремих питань управління персоналом. Така подвійна або спільна відповідальність дає можливість ефективніше використовувати наявні людські ресурси підприємства. Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх

співвідношення залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

Варто зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів. Ці дії повинні бути спрямовані на забезпечення найбільш повної відповідності індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. В одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей.

По-третє, служби управління персоналом відповідають за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки.

Переважаюча орієнтація на переміщення “нагору” робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах.

Отже, концепція управління персоналом – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція

управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Рациональне використання трудових ресурсів сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, поліпшенню економічної діяльності і зростанню прибутків працівників. Реалізація цих завдань є неможливою без підвищення продуктивності та ефективності праці.

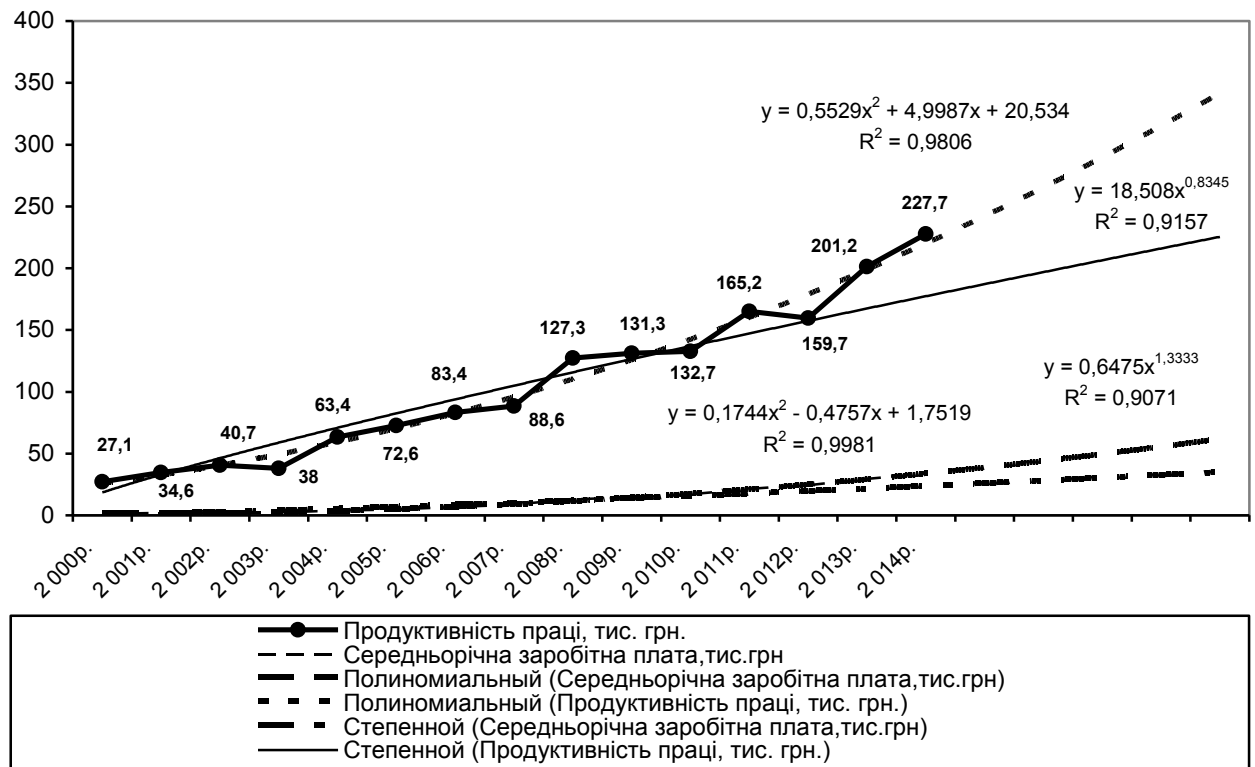


Рис. 3.13. Прогнозування продуктивності та оплати праці, тис. грн.

**Джерело: власні дослідження автора*

Результати проведеного прогнозування продуктивності та оплати праці вказують на високу ймовірність їх росту. Важливо зауважити, що від підвищення продуктивності праці залежить економія сукупної праці, тобто зменшується величина трудомісткості виробництва продукції. Тому дослідження даної проблеми є досить актуальним для економічної науки, оскільки допомагає більш ефективно організовувати працю і робочий час робітників, сприяє виявленню резервів поліпшення використання робочого часу і знизити трудомісткість продукції.

Чинники ефективності управління трудовими ресурсами в сучасних аграрних господарствах поділяються на три групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-економічні.

Підвищення продуктивності праці тісно пов'язане із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, механізацією та автоматизацією процесів сільськогосподарського виробництва (особливо в галузі тваринництва, де переважає ручна праця). Тому зростання фондоозброєності праці дозволяє знижувати витрати живої праці, тобто зменшувати трудомісткість продукції. Проте новостворювана техніка повинна відповідати вимогам господарств, у яких вона застосовується задля запобігання порушень технології виробництва та втрат продукції.

Соціально-економічні чинники включають в себе якісний склад працівників, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, статево-віковий склад, стан здоров'я, ініціативність, відповідальність, психологічний клімат у колективі, моральне стимулювання праці. Одним із важливих резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах аграрного профілю є навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників, направлення їх на додаткове навчання тощо.

Також на макрорівні, з метою закріплення працівників на селі та повноцінного розвитку сільського господарства, необхідний розвиток соціальної інфраструктури, а саме: поліпшення умов побуту, благоустрій території та робочих зон, сприятливі умови праці, вдосконалення інфраструктури транспорту та зв'язку.

До групи організаційно-економічних чинників можна зарахувати організацію процесу виробництва сільськогосподарської продукції та наукову організацію праці. Від раціоналізації проведення трудових операцій залежить як ефективність самої праці, так і аграрного виробництва загалом. Крім того, організаційно-економічні чинники включають систему оплати та матеріального стимулювання праці, методику кадрової політики підприємства. До чинників зростання продуктивності сільськогосподарської праці також зараховуємо

дотримання трудової дисципліни та вдосконалена організація праці, що повинна базуватися на найбільш раціональному розміщенні працівників у процесі сільськогосподарського виробництва та використанні сучасних методів роботи. Водночас є доцільною організація навчання з метою підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу на базі підприємства.

Соціально-економічні чинники підвищення продуктивності праці відіграють важливу роль у зростанні ефективності системи управління персоналом. Вони передбачають підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, покращення умов праці, вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці. Ці завдання можуть реалізовуватися завдяки організації системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві, встановлення зв'язків із ВНЗ аграрного профілю, розширення соціального пакету, вдосконалення ведення соціально-трудових відносин на підприємстві, запровадження нових форм морального стимулювання, вдосконалення системи оцінювання працівників.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин потребує розв'язання проблема підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сільськогосподарської галузі, яка є стратегічною для України. Адже загальновідомим є той факт, що побудова ефективної системи управління персоналом, достатня забезпеченість підприємства працівниками позитивно впливає на основні економічні показники діяльності, такі як продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо.

Об'єктивність оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу, методики індивідуальних співбесід, професіоналізму експертів, якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;

- існування великої кількості чинників, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності.

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок безпосередньо персоналу в досягнення цих результатів.

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства. Ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики.

Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

З метою вдосконалення існуючих на сьогодні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом узагальнюємо їх відповідно до вимог, продиктованих сучасними сільськогосподарськими підприємствами. Окремо виділимо підходи, що відображають економічну, організаційну, соціальну ефективність:

- персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;
- критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;

– ефективність роботи персоналу значною мірою визначає організація його роботи, мотивація праці, соціально-психологічний клімат у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Крім вказаних підходів, виокремлюємо ще витратний підхід – оцінювання ефективності через визначення результативності системи в зв'язку з результативністю її підсистем, оцінка через застосування динамічного нормативу тощо. Тож виникає необхідність визначення комплексного показника, який би поєднував всі вказані підходи і нівелював би їх недоліки.

Тож нами обґрунтовано необхідність використання для оцінки ефективності управління персоналом такого підходу, який би дозволив комплексно оцінити економічну, соціальну, технологічну, організаційну, екологічну та інтегральну ефективність. В зв'язку з цим пропонуємо його використати й адаптувати до завдань і цілей дослідження концепцію інтегрованої, збалансованої системи показників.

Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох взаємопов'язаних рівнях: корпоративному, рівні підрозділу та індивідуальному. Тобто корпоративна ефективність детермінується ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є координуючою, вона дозволяє підвищити відповідальність, умотивованість працівників, робить вимоги до них більш прозорими, забезпечує якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками.

Вважаємо, що ефективність менеджменту персоналу виявляється у формі здатності працівників забезпечувати максимально можливі результати господарської діяльності. Тобто показники ефективності мають відображати

розмір результатів (вихідних параметрів діяльності) з розрахунку на одиницю трудових ресурсів (вхідних факторів). При цьому необхідно враховувати обсяг трудових ресурсів як у фізичному (чисельність працюючих), так і у вартісному виразі (наприклад, фонд оплати праці). Тобто оцінка ефективності менеджменту персоналу передбачає співставлення результатів господарської діяльності (виходів) із трудовими ресурсами (входами).

Вивчення економічної ефективності виробництва в умовах формування ринку передбачає вибір критерію її оцінки. Критерій – це якісна оцінка ефективності, що відображає її суть. Критерій повинен відповідати двом методичним вимогам: об'єктивно відображати співвідношення реального ефекту виробництва і наявних економічних ресурсів та мати якісну однорідність і кількісну порівнянність на всіх стадіях відтворювального процесу.

Для проведення такого оцінювання пропонуємо застосовувати популярний для оцінки ефективності суб'єктів підприємництва (особливо фінансово-кредитних установ) метод аналізу поверхні обгортання DEA. Визначення ефективності за допомогою DEA-аналізу передбачає дослідження складного об'єкта із багатьма вхідними (затрати) і вихідними (випуском продукції) чинниками та аналіз його діяльності у навколишньому середовищі, тобто зіставляються показники даного підприємства з іншими схожими суб'єктами господарювання. Серед можливостей застосування аналізу DEA також варто виділити можливість ідентифікації еталонного підприємства для кожного окремого господарства-аутсайдера (табл. 3.7).

Вхідні і вихідні параметри оцінки ефективності менеджменту персоналу у малих підприємствах наведені в табл. 3.7.

**Оцінка ефективності менеджменту персоналу у малих підприємствах
Кам'янець-Подільського району Хмельницької області у 2014 р.**

Господарство	Вхідні параметри		Вихідні параметри	
	фонд заробітної плати, тис. грн x_2	чисельність персоналу, ос. x_1	виручка від реалізації, тис. грн y_1	чистий прибуток, тис. грн y_2
ТОВ «Фірма «Династія»	369,00	18	8509,60	947,20
ПП «Мрія-2010»	81,20	7	8665,90	295,30
СТОВ «Зоря»	143,00	10	6794,50	4625,20
СТОВ «Нефедівське»	190,50	13	3469,10	763,20
СТОВ «Гарант»	297,00	30	13198,10	3726,50
СТОВ «Виробнича фірма «Гуменецьке»	696,90	30	18656,50	2431,80
ВКФ «Пілігрим»	77,00	7	1785,00	529,00
ТОВ «Дари Поділля»	141,60	8	2261,40	162,20
ПП «Калинський ключ»	392,00	20	9183,20	2872,10
ПП «Авант-Агро»	191,10	21	4884,90	1988,20
ТОВ «Десмін»	18,00	3	1426,40	348,40
ВК «Іскра-2007»	349,80	25	8021,80	709,50
ТОВ «Агропродукт Плюс»	15,00	2	2149,10	422,80
ТОВ «Антас1»	7,50	2	30,60	1,70
ПП «Деметра-2010»	492,80	41	8501,90	593,20
ПП «САФ-Колос»	75,60	4	4661,80	1890,50
ТОВ «Баркософт Агро»	69,20	4	22589,10	12599,50
ПП «Леон-Агро-2011»	386,40	14	7718,80	2879,40
ТОВ ВКФ «Агро-Еко- ХХІ»	266,7	21	35700,6	23530,50
СТОВ «Гарант»	297	30	13198,1	3726,50

**Джерело: побудовано автором на основі звітності сільськогосподарських підприємств*

У результаті визначається інтегральний показник ефективності досліджуваних об'єктів, значення якого розподілятимуться на інтервалі від 0 до 1. Підприємства зі значенням показника ефективності, рівному 1, є лідерами у межах результативності застосовуваної політики менеджменту персоналу. Для практичної реалізації методичного підходу до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на основі методу DEA використано дані 20-ти малих сільськогосподарських підприємств Кам'янець-Подільського району Хмельницької області у 2014 р. В якості вхідних

параметрів застосовано чисельність персоналу (x_1) та фонд заробітної плати (x_2), а в якості виходів – виручку від реалізації (y_1) та чистий прибуток (y_2).

Результати розрахунків ефективності менеджменту персоналу наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

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

Господарство	Фактичне значення ефективності менеджменту персоналу	Відставання від підприємств-лідерів, %
ТОВ «Фірма «Династія»	0,08	91,63
ПП «Мрія-2010»	0,33	67,31
СТОВ «Зоря»	0,19	81,40
СТОВ «Нефедівське»	0,06	94,42
СТОВ «Гарант»	0,14	86,39
СТОВ «Виробнича фірма «Гуменецьке»	0,11	88,99
ВКФ «Пілігрим»	0,09	91,49
ТОВ «Дари Поділля»	0,05	94,99
ПП «Калинський ключ»	0,08	91,87
ПП «Авант-Агро»	0,08	92,17
ТОВ «Десмін»	0,24	75,72
ВК «Іскра-2007»	0,07	92,97
ТОВ «Агропродукт Плюс»	0,44	56,11
ТОВ «Антас1»	0,25	74,73
ПП «Деметра-2010»	0,05	94,71
ПП «САФ-Колос»	0,21	79,36
ТОВ «Баркософт Агро»	1,00	0,00
ПП «Леон-Агро-2011»	0,10	90,24
ТОВ «Еко-Ферма»	0,48	52,16
ТОВ ВКФ «Агро-Еко-XXI»	0,14	86,39
СТОВ «Гарант»	0,08	91,63

**Джерело: власні дослідження*

З даних табл. 3.7 видно, що найбільш ефективним господарством досліджуваного регіону у межах управління персоналу є ТОВ «Баркософт Агро», яке спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Що ж стосується інших підприємств, то вони дуже сильно відстають від лідера (у середньому на 79 %). Лідерські позиції ТОВ «Баркософт Агро» зумовлені низькою чисельністю персоналу (4 ос.) із одночасно високими доходами та прибутком. Однак з огляду на те, що досягти результатів ТОВ «Баркософт

Агро” практично неможливо, це господарство пропонуємо виключити із подальшого аналізу.

Що ж стосується потенційних результатів діяльності господарств та значень вхідних ресурсів, вони представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Потенційні значення чисельності персоналу та фонду заробітної плати
у малих підприємствах Кам’янець-Подільського району
Хмельницької області у 2014 р.**

Господарство	Потенційне значення вхідних параметрів		Потенційне скорочення вхідних параметрів, %	
	фонд заробітної плати, тис. грн	чисельність персоналу, ос.	фонд заробітної плати, тис. грн	чисельність персоналу, ос.
ТОВ “Фірма «Династія”	63,57	5,01	-82,77	-72,19
ПП “Мрія-2010”	64,12	5,53	-21,03	-21,03
СТОВ “Зоря”	55,59	4,38	-61,13	-56,23
СТОВ “Нефедівське”	25,92	2,04	-86,40	-84,30
СТОВ “Гарант”	95,85	9,68	-67,73	-67,73
СТОВ Виробнича фірма “Гуменецьке”	139,37	10,97	-80,00	-63,42
ВКФ “Пілігрим”	13,70	1,08	-82,21	-84,59
ТОВ “Дари Поділля”	16,89	1,33	-88,07	-83,37
ПП “Калинський ключ”	68,60	5,40	-82,50	-72,99
ПП “Авант-Агро”	35,08	3,86	-81,64	-81,64
ТОВ “Десмін”	10,25	1,12	-43,04	-62,66
ВК “Іскра-2007”	59,93	4,72	-82,87	-81,13
ТОВ “Агропродукт Плюс”	15,00	2,00	0,00	0,00
ТОВ “Антас1”	3,96	0,31	-47,19	-84,41
ПП “Деметра-2010”	63,15	5,25	-87,19	-87,19
ПП “САФ-Колос”	34,83	2,74	-53,93	-31,45
ПП “Леон-Агро-2011”	57,66	4,54	-85,08	-67,57
ТОВ “Еко-Ферма”	266,70	21,00	0,00	0,00

**Джерело: власні дослідження.*

У середньому за всіма досліджуваними підприємствами потенційне скорочення чисельності персоналу становить 63 %, а фонду заробітної плати – 62 %. У разі застосування стратегій, які використовують підприємства-лідери, аутсайтери із низьким рівнем ефективності менеджменту персоналу

змогли б суттєво скоротити як чисельність персоналу, так і фонд заробітної плати, залишаючи розмір доходу та прибутку сталими.

Таблиця 3.10

**Ефективність менеджменту персоналу у малих підприємства Кам'янець-Подільського району Хмельницької області у 2014 р.,
(за винятком ТОВ “Баркософт Агро”)**

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

**Джерело: власні дослідження.*

Отримані результати найбільш точно демонструють, як саме працює ДЕА, окрім того є можливість оцінити наслідки рішень в сфері управління ефективністю для покращення результатів діяльності малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Менеджер робить висновок стосовно того, як при зміні комбінації вхідних параметрів можна досягти того ж обсягу виходу, при цьому ефективність підприємства буде покращена.

За результатами уточненого аналізу господарствами-лідерами виявились ТОВ ВКФ “Агро-Еко-ХХІ” та ТОВ “Агропродукт Плюс”. При цьому за вхідними параметрами ТОВ ВКФ “Агро-Еко-ХХІ” найбільш наближене до аналізованих сільськогосподарських підприємств, тому саме це господарство вважаємо еталонним щодо більшості господарств.

Застосування DEA моделей для прийняття управлінських рішень на підприємствах допоможе: забезпечити діагностику функціонування підприємства; визначати і розрізняти ефективні й неефективні підприємства, знаходити кількісну міру їх ефективності чи неефективності; знаходити найкращі шляхи досягнення цілей; при подальших аналізах результатів ефективності виробництва за допомогою економетричних чи статистичних методів оцінювати якість менеджменту, визначати найбільш перспективні виробничі напрями підприємства, найефективнішу форму власності, їх оптимальну величину.

Отже, аналіз економічної ефективності як важливий елемент оцінювання стану та перспектив розвитку підприємства, а також вибір показників виміру такої ефективності є важливим та необхідним етапом, що передуює проведенню оцінки вартості бізнесу. Крім того, вартість підприємства постає інтегральним показником його ефективності, а отриманий результат оцінки дає підстави для зміни чи певного корегування напрямів управлінської діяльності суб'єкта господарювання.

Висновки до третього розділу

1. На основі застосування кластерного аналізу виділенні однорідні груп регіонів України залежно від показників їх забезпеченості персоналом і вартості трудових ресурсів за початковими та результативними параметрами господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств.

2. Запропоновано використання в сільськогосподарських підприємствах нового підходу до управління персоналом, який розглядає

людину як головний об'єкт інтересів менеджменту. Ця концепція передбачає, що завданням керівництва є проведення кадрової політики, метою якої є задоволення зростаючих запитів і потреб кожного члена організації.

3. Забезпечення системного мислення, професійної компетентності, розуміння сутності та визначення ефективних напрямів вирішення існуючих проблем і реальних проблемних ситуаційних завдань повинно втілюватися на умовах системної підготовки майбутніх фахівців.

4. На сьогодні більшість керівників малих підприємств розглядають значення заробітної плати як засобу стимулювання працівників. Пропонуємо використання соціальних пакетів і програм, які включають матеріальну і нематеріальну складові і є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Загалом мотивація має велике значення у процесах стимулювання персоналу до ефективної діяльності.

5. Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: традиційні технології впровадження в кадрову роботу нововведень (впровадження інновацій) та нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (інноваційні технології менеджменту персоналу).

6. Пріоритети розвитку диверсифікації видів підприємницької діяльності на сільських територіях: розвиток венчурного і консалтингового бізнесу; ІТ-технологій, електронна комерція; інституційна інноваційна інфраструктура; виробничо-збутова, рекреаційна діяльність; агро- та екологічний туризм; надання соціальних послуг; бізнес-центри інновацій; організація обслуговуючих кооперативів на селі.

7. Визначені основні етапи і напрямки удосконалення управління персоналом на підприємстві: індивідуальна орієнтованість на кожного працівника як особистість і задоволення індивідуальних потреб та розвитку; забезпечення професійними кадрами та врахування кадрової політики в процесі розробки, реалізації місії і стратегічних цілей.

8. 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 дає відповідь, як можна досягти більшого обсягу виходу та підвищити ефективність підприємства. Отримані результати найбільш точно демонструють, як саме використовувати інтегровані показники ефективності менеджменту на основі методу DEA. Окрім того, є можливість оцінити наслідки рішень у 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 ефективне, 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алоні Г. Етика бізнесу : соціально-філософський аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 “Соціальна філософія та філософія історії”/ Г. Алоні. – К. : 2008. – 19 с.
2. Аналітичний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academia.org.ua>. – Назва з екрана.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підруч. ; [2-ге вид., доп. і перероблене] ; [Електронний ресурс] / В.Г. Андрійчук. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view>. – Назва з екрана.
4. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства / О. Я. Андрійчук // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2008. – Вип. 237, Том III. – С. 559–567.
5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : [монографія] / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
6. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С. 70–77.
7. Ареф'єва О. В. Управління формуванням підприємництва. : [монографія] / О. В. Ареф'єва, Н. А. Герасимчук. – К. : Видавничий дім “Корпорація”, 2006. – 225 с.
8. Ассесмент-центр [Електронний ресурс] // Википедия : Свободная энциклопедия. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>. – Загл. с титул. екрана.
9. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. Баюра // Україна : аспекти праці. – № 1. – 2009. – С. 22.
10. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / В. Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. – Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С. 21–27.
11. Бжуска Я. Інноваційні модулі бізнесу [Електронний ресурс] / Я. Бжуска. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/05_34.pdf. – Назва з екрана.
12. Білик Т. Л. Використання матеріального стимулювання в управлінні персоналом агропромислових підприємств / Т. Л. Білик // Зб. наук. праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – Кам'янець-Подільський, 2013. – Випуск 21. – С. 335–338.
13. 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.
14. Білик Т. Л. Інноваційні моделі розвитку та управління персоналом малих підприємницьких структур агропромислового виробництва / Т. Л. Білик // Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2015. – Випуск 5 (59). – С. 226-232.
 15. Білик Т. Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств / Т. Л. Білик // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2015. – Випуск 6. – С.187-192.
 16. 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.– м. Кам'янець-Подільський, 2015. – с.122-127
 17. Білик Т.Л. Тенденції демографії населення та зайнятості персоналу підприємств. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації» – м. Херсон, 2015. – с.50-53
 18. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Випуск 11. – 2015.
 19. 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.
 20. Білоус Г. І. Розвиток малого підприємництва в Україні / Г.І. Білоус // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 34-36.
 21. Булка Н. І. Розвиток креативності у молодших школярів із порушеними соціальними зв'язками : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 “Педагогічна та вікова психологія” / Н.І. Булка. – Одеса, 2005. – 19 с.
 22. Бурденюк І. І. Моделі і методи управління розвитком виробничого потенціалу агропромислового комплексу регіону [Електронний ресурс] / І. І. Бурденюк, Н. І. Черняк. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110629/6_burden.php. – Назва з екрана.
 23. Бурменская Г. В. Одаренные дети / Г. В. Бурменская, В. М. Слуцкий ; [пер. с. англ.]. – М., 1991. – 376 с.
 24. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства : [навч. посібник] ; [Електронний ресурс] / Т. Г. Васильків, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1057062860914/ekonomika-/ekonomika_malogo_pidpriyemstva_. – Назва з екрана.

25. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: [пособие по кадровой работе] / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – 496 с.
26. Виноградський М. Д. Управління персоналом : [навч. посібник ; 2-ге вид.] / М. Д. Виноградський, АМ. Виноградська, ОМ. Шкапова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
27. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html72402>. – Загл. с экрана.
28. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Держ. ком. статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html. – Назва з екрана.
29. Галина Яремчук Сучасні напрямки розвитку менеджменту персоналу, режим доступу <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1440>
30. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л. Д. Гармідер // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №1. – С. 92–96.
31. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття “стратегічне управління” [Електронний ресурс] / Г. Ю. Гедройц. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70074.doc.htm. – Назва з екрана.
32. Головань М. С. Компетенція і компетентність : досвід теорії, теорія досвіду [Електронний ресурс] / М. С. Головань. – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf. – Назва з екрана.
33. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. – К. : Знання, 2010. – 463 с.
34. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
35. Господарський кодекс України : за станом на 1 квітня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>. – Назва з екрана.
36. Грибов В. Д. Менеджмент в малом бизнесе : [учеб. пособ.] / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 127 с.
37. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
38. Гузева Е. М. Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения / Е. М. Гузеева // Креативная экономика. – 2009. – № 10 (34). – С. 27–32.
39. Гук К. С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К. С. Гук, В. Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія

- Економіка. – 2009. – №1. – С. 149–160.
40. Гумилев Л. Н. Етногенез і біосфера Землі / Л. Н. Гумилев. – СПб. : Кристал, 2001. – 642 с.
 41. Денисенко Е. Коучинг для менеджерів / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7–8. – С. 52–53.
 42. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/. – Назва з екрана.
 43. Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-%D0%BF>. – Назва з екрана.
 44. Діденко В. М. Менеджмент [Текст] : підручник / В. М. Діденко – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
 45. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва // Статистичний збірник за 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.
 46. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва // Статистичний збірник, 2013. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 47. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва // статистичний збірник, 2014. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 48. Дрофа В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. – М. : Информ-Знание; Омск: Наследие, Диалог-Сибирь, 2001. – 208 с.
 49. Друкер П. Ф. Эффективное управление : экон. задачи и оптим. решения / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. Котельникова. – М. : ФАИР-пресс, 2003. – 285 с.
 50. Еволюційні процеси менеджменту персоналу ринкової системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/-15950210/menedzhment/evolyutsiyni_protsezi_menedzhmentu_personalu_rinkoviy_sistemi. – Назва з екрана.
 51. Економіка інноваційного підприємства : [конспект лекцій для студ. спец. 8000014 “Управління інноваційною діяльністю”] / [уклад. В. М. Хобта та ін.]. – Донецьк : ДонНТУ, 2010. – 116 с.
 52. Економіка підприємства : [навч. посібник] / [за ред. А.В. Шегди]. – К. : Знання Прес, 2001. – 335 с.
 53. Економіка підприємства: [підручник] / [за ред. С.Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
 54. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3-х т. / [гол. ред. Б. Д. Гаврилишин]. – Т. 1. : Енциклопедія / [відп. ред. С.В. Мочерний]. – К. : Академія, 2000. – 863 с.
 55. Економічна ефективність [Електронний ресурс] // Вікіпедія : вільна енциклопедія [офіц. веб-сайт]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Економічна_ефективність. – Назва з екрана.

56. Економічна теорія. Політекономія [Електронний ресурс] / [за заг. ред. В. М. Семененка]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/19650702/-politekonomiya/yak_dobitisya_stiykosti_funktsionuvanya_pidpriyemstv. – Назва з екрана.
57. Забавіна К. Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством” / К. Ю. Забавіна. – Донецьк, 2012. – 20 с.
58. Забурана Л. В. Особливості туристичних послуг сільського аграрного туризму / Л.В. Забурана // Вісник Національного аграрного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – Випуск 4 (60). – С. 71–78.
59. Закон України “Про вищу освіту” [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 37–38. – Ст. 2004. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – Назва з екрана.
60. Закон України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” : за станом на 8 верес. 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
61. Закону України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” : за станом на 11 лип. 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
62. Зенирова А. Нематеріальна мотивація [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. – №6. – Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>. – Загл. с титул. екрана.
63. Іванишин В.В. Фінансовий лізинг в системі технічного забезпечення аграрного сектора АПК // Інноваційна економіка.–2012.– № 10 [36]. – С. 183–187.
64. Інноваційна діяльність в аграрній сфері / [П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило, М. Й. Малік та ін.] ; за ред. П. Т. Саблука. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 704 с.
65. Категорії “управління” і “менеджмент” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1431072350951/menedzhment/kategoriyi_upravlinnya_menedzhment_zagalne_osoblive#939. – Назва з екрана.
66. Кир’ян Т. Управління лізингом робочої сили / Кир’ян Т., Куликов Ю. // Україна: аспекти праці. — 2004. — № 3.
67. Кіщак В. Розвиток малого та середнього підприємництва: досвід Польщі, Угорщини, Чехії / В. Кіщак, І. Кіщак. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>. – Назва з екрана.
68. Кодекс законів про працю в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
69. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. :

- КНЕУ, 2002. – 345 с.
70. Комарницький І. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва / І. Комарницький, М. Офік // Регіональна економіка. – 2005. – № 4. – С. 50–58.
 71. Концепція Державної цільової економічної програми впровадження в агропромисловому комплексі новітніх технологій виробництва сільськогосподарської продукції на період до 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua/page/?10490>. – Назва з екрана.
 72. Концепція розвитку освіти України на період 2015 – 2025 років : проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pon.org.ua/index.php?newsid=3533>. – Назва з екрана.
 73. Концепція розвитку професійної освіти і навчання в Україні (2010-2020 р.) : проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009/proekt2010-2020.doc>. – Назва з екрана.
 74. Концепція розвитку професійної освіти і навчання в Україні (2010-2020 р.): проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009/proekt2010-2020.doc>. – Назва з екрана.
 75. Корчагин Ю. А. Широкое понятие человеческого капитала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=22>. – Назва з екрана.
 76. Коучинг как средство управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: zhuk.net/page.php?id=441. – Загл. титул с екрана.
 77. Кравченко Ю. Є. Коучінг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції, (Суми, 22–24 червня 2006 р.) / відп. за вип. М. В. Жук. – Суми, 2006. – Т. 1. – С. 116–119.
 78. Креативный сотрудник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://meoni-personal.ru/art10.html>. – Загл. титул с екрана.
 79. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників [Текст] : [навч. посіб.] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
 80. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К. : Кондор, 2006. – 296 с.
 81. Кудрявцева Е. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / Е. И. Кудрявцева, В. М. Голянич // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2. – С. 5–16. – Режим доступа: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie. – Загл. титул с екрана.

82. Кудрявцева Е. И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – №4, 2007. – С. 89–98.
83. Кулик В. А. Коучинг в системі трансферу інновацій / В.А. Кулик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 1. – 137 с.
84. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусакин // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>. – Загл. титул с экрана.
85. Лев Н. Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н. Ю. Лев, Р. Д. Бала // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 76–81.
86. Леонова С. Креативність як чинник професійного саморозвитку особистості / С. Леонова // Матеріали наук.-практ. конф. [“Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки”], (Тернопіль, 18 трав. 2011 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2011. – С. 100–102.
87. Лисин Б. К. Руководители и персонал малых предприятий / Б. К. Лисин // Инновации. – 1998. – № 4 ; № 5.
88. Лич В. М. Організація управління, планування і регулювання економікою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.02.03 – “Організація управління, планування і регулювання економікою” / В. М. Лич. – К., 2005. – 30 с.
89. Ліманські А. Управління інноваційним підприємством / А. Ліманські. – Катовіце : Вища школа маркетингового управління і іноземних мов, 2008. – С. 556–560.
90. Лобачева А. С. Организационно-методические аспекты стимулирования трудовой активности молодых специалистов на предприятии : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – “Экономика и управление народным хозяйством” / А. С. Лобачева. – М., 2012. – 27 с.
91. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є. І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку : [збірник наукових праць]. – К, 2012. – № 2 (13). – С.297–301
92. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: [навч. посібник] / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
93. Людський розвиток регіонів України : аналіз та прогноз : [колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової]. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – 328 с.
94. Маркіна І. А. Наукові підходи до визначення понять “креативність” та “креативний потенціал” / І. А. Маркіна, Л. М. Шимановська-Діанич // Економіка Криму. – 2011. – № 1 (34). – С. 289–295.

95. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз : [зб. наук. праць] – Тернопіль, 2011. – Випуск 8. – Ч. 2. – С. 257–260
96. Мельник С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 5. – С. 32.
97. Менеджмент [Текст] : навч. посібник / за ред. В. І. Крамаренко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 248 с.
98. Менеджмент малого бізнесу: [учебник] / под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. – М. : Вуз. ученик, 2007. – 269 с.
99. Менеджмент організацій : [підручник] / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
100. Менеджмент персоналу [навч. посібник] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
101. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / В. М. Данюк та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
102. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон : Олди-плюс. – 2006. – 288 с.
103. Мескон М. Х. та ін. Основи менеджмента / М. Х. Мескон та ін. – М. : Деко, 1998. – 704 с.
104. Місько Г. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – №36. – С. 113-118.
105. Моисеева К. Развитие системы поддержки малых предприятий с помощью бизнес-инкубаторов / К. Моисеева, Т. Ломоносова // Маркетинг. – 1999. – № 1.
106. Моисеенко С. С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности / С. С. Моисеенко // Креативная экономика. – 2009. – № 10 (34). – С. 38–45.
107. Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] // “ТРУД”: робота в Києві та Україні [інтернет-портал]. – 2009. – 14 жовтня. – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174-335&cat_id=52834. – Назва з екрана.
108. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч.-практ. посібник.] / М. І. Мурашко. – К.: Знання ; КОО, 2002. – 311 с.
109. Нагаєв В. М. Методичні підходи щодо визначення штатної чисельності управлінських кадрів аграрних формувань [Електронний ресурс] / В. М. Нагаєв. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=781>. – Назва з екрана.
110. Нагара М. Б. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Сум-ДУ. Серія “Економіка”. – 2013. – № 2. – С. 73–77.

111. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96–101.
112. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Електронний ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – №17. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1728>. – Загл. титул с экрана.
113. Одноволик В. І. Контролінг : сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – № 6 (96). – 2009. – С. 127–130.
114. Олійник А. Ю. Правознавство [Електронний ресурс] / А. Ю. Олійник. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/00000000/pravo/osnovi_administrativnogo_prava_administrativnogo_sudochinstva_ukrayini. – Назва з екрана.
115. Онисько С. М. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення : монографія / С. М. Онисько, О. А. Біттер, В. Р. Крупа. – Львів : Ліга-Прес, 2011. – 232 с.
116. Основи менеджменту / Осовська Г.В., Осовський О.А. : [навчальний посібник] / К.: Кондор, 2006. – 664 с.
117. Особливості праці та регулювання трудових відносин на малому підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1202022460943/ekonomika/osoblivosti_pratsi_regulyuvannya_trudovih_vidnosin_malomu_pidpriyemstvi. – Назва з екрана.
118. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : [підручник] / Г. В.Осовська, О. А Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
119. Осовська Г. В. Основи менеджменту : [навчальний посібник] / Г. В.Осовська, О. А Осовський / К. : Кондор, 2006. – 664 с.
120. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276–280
121. Перегудова Т. В. Оцінювання інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методичний аспект [Електронний ресурс] / Т. В. Перегудова, А. Г. Бистров // Український соціум. – 2014. – № 3. – С. 78-88. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJR-N/Usoc_2014_3_10. – Назва з екрана.
122. Перегудова Т.В., Регіональні аспекти оплати праці в Україні: оцінка та наслідки / Т.В. Перегудова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: у 2 т. – Т. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – 680 с. – С. 266 – 275.

123. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська, Р. Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 158–161.
124. Пилипенко А. А. Менеджмент [Електронний ресурс] / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Отенко. – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/132/1078.html>. – Назва з екрана.
125. Порівняльний аналіз розвитку малого бізнесу в Європейському Союзі та Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://globalnauka.com/naukova_ukraina/2540.html. – Назва з екрана.
126. Праця у Львівській області у 2012 році : статистичний збірник. – Львів, 2013. – 200 с.
127. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1–2.
128. Програма підтримки малого підприємництва у Кам'янець-Подільському районі на 2015-2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kprda.gov.ua/?page_id=5577. – Назва з екрана.
129. Ревуцкий Л. Д. Креативность экономически активного человека: понятие, показатели, оценка, учет и контроль / Л. Д. Ревуцкий // Экономические отношения. – 2011. – № 1 (1). – С. 3–9.
130. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) “Про основні компетенції для навчання протягом усього життя” від 18 грудня 2006 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_975. – Назва з екрана.
131. Решетнікова А. Нетрадиційна форма лізингу: лізинг персоналу / А. Решетнікова // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 3. – С. 45–48.
132. Робінс С. П. Основи менеджменту [Текст] / С. П. Робінс, Д. А. Де Ченцо ; пер. з англ. А. Олійник. – К. : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.
133. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. – М. : Прогресс, 1994. – С. 74–79.
134. Самольянов О. Coach2: Коучинг до самой сути / О. Самольянов, М. Р. Джей. – СПб. : Изд-во “Речь”, 2008. – 126 с.
135. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? [Электронный ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – №8. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.-html#71557>. – Загл. титул с екрана.
136. Семененко В. М. Економічна теорія. Політекономія [Електронний ресурс] / В. М. Семененко. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/-19650702/politekonomiya/yak_dobitisya_stiykosti_funktsionuvannya_pidpriyemstv. – Назва з екрана.
137. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства : дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська – Харків : Харківський національний економічний

університет, 2006. – 203 с.

138. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств / О. О. Смірнов // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010. – Вип. 17. – С. 71–77.
139. Смірнов О. О. Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Смірнов // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2010. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=318>. – Назва з екрана.
140. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / О. О. Смірнов. – Київ, 2007. – 20 с.
141. Смоловик П. Лізинг персоналу / П. Смоловик // Персонал. – 1999. – № 4.
142. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / В. Л. Смолюк. – Х., 2008. – 20 с.
143. Соціальна відповідальність бізнесу по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.optima-pr.com.ua>. – Назва з екрана.
144. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
145. Стак Е. Коучинг на підприємстві. Станьте менеджером-тренером / Е. Стак. – М. : Інститут консультування и системных решений, 2006. – 208 с.
146. Стратегія інноваційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : – <http://www.in.gov.ua>. – Назва з екрана.
147. Стрельбицький П.А. Стратегічний підхід до управління персоналу підприємств // Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. – Випуск 9. – Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка, 2010.-С.161-165.
148. Ступницький О. І. Управління корпоративною соціальною відповідальністю у міжнародному бізнесі / О. І. Ступницький // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – К. : КІБіТ, 2010. – № 1 (11). – 150 с.
149. Суровкин Н. В. Система управления персоналом как инновация / Н. В. Суровкин // Служба управления персоналом: интерактивный

- интернет-журнал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html>. – Назва з екрана.
150. Тамберг В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Грябой. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>. – Загл. с экрана.
 151. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
 152. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
 153. Тюріна Т. Г. Феномен інтуїції / Т. Г. Тюріна. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – Львів : СПОЛОМ, 2005. – 120 с.
 154. Уитворт Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сендал // М. Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
 155. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Дж. Уитмор ; пер. с англ. – М. : Изд-во “Финансы и статистика”, 2005. – 160 с.
 156. Уманець Т. В. Активізація розвитку малого підприємництва як ознака формування середнього класу / Т. В. Уманець // Вісник Донецького нац. ун-ту. – Серія В. Економіка і право. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 435–443.
 157. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Емерсон, Ф.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
 158. Управління за цілями: як інноваційна модель мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/159>. – Назва з екрану.
 159. Управління персоналом : [навч посіб.] / [М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.
 160. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1370>. – Назва з екрану.
 161. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – С. 12.
 162. Федоренко В. Г. Політична економія : [підручник] / В. Г. Федоренко. – 2-ге вид. – К. : Алерта, 2015. – 487 с.
 163. Федоренко В. Г. Основы менеджменту [Електронний ресурс] / В. Г. Федоренко. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1548060650950/-menedzhment/sutnist_zmist_menedzhment. – Назва з екрана.
 164. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Федорняк. – Режим доступу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-roz->

- vytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf. – Назва з екрана.
165. Характеристика, основні напрями бюрократичної та патерналістичної моделей управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studopedia.org/2-121616.html>. – Назва з екрана.
 166. Хміль Ф. І. Управління персоналом : [підручник] – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
 167. Цуруль О. А. Менеджмент в державних організаціях [Електронний ресурс] / О. А.Цуруль. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/-content/view/98/42/1/2/>. – Назва з екрана.
 168. Червінська Л. Використання людського капіталу в контексті інноваційного розвитку [Текст] / Л. Червінська, Т. Червінська // Україна: аспекти праці. – №2. – 2011. – С. 41–44.
 169. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л. П. Червінська. – К.: КНЕУ, 2014. – 194.
 170. Шатун В. Т. Основи менеджменту : [навч. посібник] / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
 171. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : [управленско-практическое пособие] / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 352 с.
 172. Шинкаренко И. Лучше спорить, чем воевать [Электронный ресурс] / И. Шинкаренко. // Эксперт. – 2009. – № 11 (109) – Режим доступа: <http://www.expert.ua/articles/16/0/3543/>. – Загл. с екрана.
 173. Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах [Текст] / О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2004. – №1. – С. 55–159.
 174. Шульгина Е. В. Развитие человеческого потенциала. Практика работы с бизнес- корпорациями и муниципальными структурами управления [Электронный ресурс] / Е. В. Шульгина. – Режим доступа: http://www.dvforum.ru/2008/doklads/ks6_shulgina.aspx. – Загл. с екрана.
 175. Экономика труда / под ред. проф. М. А. Винокурова, Н. А. Горелова. – Спб. : Питер, 2004. – С. 481.
 176. Яковлева Е. Л. Психология развития творческого потенциала личности / Е. Л. Яковлева. – М. : Московский психолого-социальный институт, 1997. – 224 с.
 177. Якуба К. І. Сільська жінка і розвиток соціальної сфери в сільській мережі / К. І. Якуба // Економіка АПК. – 2005. – №11. – С. 63–64.
 178. Ярова В. В. Формування і використання трудового потенціалу в реформованих сільськогосподарських підприємствах [Текст] / В. В. Ярова // Економіка АПК. – 2001. – №9. – С. 124-128.
 179. Afuah A. Biznes internetowy. Strategie i modele / A. Afuah, Ch. Tucci // Oficyna Ekonomiczna. – Krakow, 2003.
 180. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach / A. Afuah. – McGraw-Hill ; Irwin, 2004.

181. Annual enterprise statistics. SME Performance Review [Electronic resource]. – Mode of access: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.html. – Title from the screen.
182. Barron F. Creativity, intelligence and personality / F. Barron, D. Harrington // *Ann. Rev. Of Psychol.* – 1981. – № 32. – P. 439–476.
183. Chan Kim W. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant* / Chan Kim W., Mauborgne Renee. – Harvard Business School Press, 2005.
184. Corporate Universities: An Engine for Human Capital [Electronic resource] / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla. – Mode of access: https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf. – Title from the screen. – Date of appeal : July, 2013.
185. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level [Electronic resource] / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo. – Mode of access: https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf. – Title from the screen. – Date of appeal : October 30, 2013.
186. European Union law [Electronic resource]. – Mode of access: <http://eur-lex.europa.eu>. – Title from the screen.
187. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies [Electronic resource] / Oxford Economics. – Report, 2012. – Mode of access: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>. – Title from the screen.
188. Guilford J. P. *Creative talents: Their nature, uses and development* / J.P. Guilford. – N.Y. : Bearly Limited, 1986.
189. Hamel G. *Leading the revolution*. – Harvard Business School Press, 2002.
190. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // *Human Resource Management*, January – february 2014. – Vol. 53. – No. 1. – P. 67–87.
191. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S. Gustafson // *Psychological Bulletin*. – 1988. – № 103. – P. 27–43.
192. Obloj K. *Tworzywo skutecznych strategii*. – PWE, Warszawa, 2002.
193. Rothenberg A. The process of Janusian Thincing in creativity / A. Rothenberg // *Archives of General Psuchiatry*. – 1976. – № 33. – P. 17–26.