

РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

**МАЛАХОВА С.О., К.Е.Н.,
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Створення необхідного кадрового потенціалу системи менеджменту як сукупної можливості управлінських працівників усіх рівнів забезпечує ефективне функціонування складних систем, є вирішальною умовою подолання економічної кризи і стабільного розвитку агропромислового комплексу.

Creation of necessary skilled potential of the management system as the combined possibility of administrative workers of all levels provides the effective functioning of the difficult systems is the decision condition of overcoming of economic crisis stable development of agro industrial complex.

Постановка проблеми. Формування ефективної ринкової системи в аграрному секторі економіки України залежить від багатьох соціально-економічних аспектів розвитку господарських суб'єктів. В сучасних умовах вітчизняний аграрний сектор, а також підприємництво в сільській місцевості потребують підвищеної уваги з боку держави та ефективного менеджменту як на макро-, так і на мікрорівні. В ринкових умовах управління на мікрорівні зосереджується на працівниках, менеджмент яких має спрямовуватися на формування конкурентоспроможного кадрово-управлінського потенціалу. Трансформаційні процеси в середовищі функціонування економічних суб'єктів в сільській місцевості обумовлюють широке коло проблем, вирішального значення серед яких набуває кадрова проблема. Кадровий менеджмент належить до вирішальних чинників здатності адаптуватися до ринкового середовища та конкурентоспроможності господарських структур аграрного спрямування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти кадрового менеджменту були обґрунтовані у працях М.О. Бесседіна, О.М. Бородіної, О.А. Богуцького, В.І. Бусова, В.Р. Веснина, М.Д. Виноградського, А.М. Виноградської, В.П. Галушка, А.К. Гастева, В.В. Гончарова,

А.А. Демченко, П. Друкера, Й.С. Завадського, П.М. Керженцева, З.І. Козодаєвої, М.Ф. Кропивка, А.Г. Мазура, С.Ф. Макарова, М.Й. Маліка, Г. Минцберга, Л.І. Михайлової, С. О'Доннела, І.С. Олійник, А.М. Омарова, А.В. Попова, Т. Пцоловського, Т. Санталайнена, В.Ф. Скляріва, І.Х. Степаненка, В.В. Травіна, О.Г. Шпикуляка, Г.В. Щокіна, І.Г. Ушачова, В.В. Юрчишина, К.І. Якуби та ін [1,2]. Проте, сьогодні залишаються багато невіршених і дискусійних питань. Зокрема, у наукових працях недостатньо висвітленою є проблема формування кадрового резерву керівників та спеціалістів, потребують уточнення організаційно-методичні аспекти кадрового забезпечення та система мотивації праці в аграрних формуваннях.

Формування цілей статті. Проблеми аграрного економічного середовища є функціональною основою формування рівня продовольчої безпеки, що відповідатиме потребам нації. Функціональність агропромислового комплексу залежить від кадрового забезпечення, зокрема кадрового менеджменту. Саме тому ця проблема є актуальною, і передбачає створення умов і системи менеджменту, здатних в умовах національної демографічної та економічної кризи забезпечити підприємства АПК якісними кадрами керівників і спеціалістів.

Виклад основного матеріалу. Процес розвитку і стабілізації економіки агропромислового комплексу супроводжується досить гострими проблемами, які мають не стільки зовнішні (політична нестабільність, недосконалість законодавчої і податкової систем, низький рівень технологій), але й внутрішні причини. На розвиток аграрної економіки важливий вплив здійснюють виробничий, демографічний, інфраструктурний потенціал підприємств. Недостатньо досліджена проблема – формування і використання кадрового потенціалу системи менеджменту [3].

Система кадрового менеджменту на різних рівнях економіки країни формується під впливом багатьох факторів: техніко-організаційних (забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характером і змістом праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічних (система госпрозрахункових відносин і матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства і

його конкурентоспроможність) та соціально-демографічних.

Соціально-демографічні фактори є предметом глибокого дослідження. Дослідженням охоплено демографічну ситуацію в країні (вікову і статеву структуру управлінського персоналу, особисті якості працівників, їх кваліфікацію, здібності, характер мислення і схильності, інтереси, мотивацію, задоволеність роботою, житлово-побутовими умовами) [5].

Аналіз показав, що професійна структура колективів (груп) детермінується змінами в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, зміною форм власності і господарювання. У процесі реструктуризації підприємств змінюється чисельність управлінського персоналу, відбуваються якісні зміни управлінських професій, формується категорія найманих менеджерів і виникає проблема розподілу функцій власників та керівників підприємств, акціонерів компаній, їх менеджерів та довіри до них. Загальна чисельність управлінських працівників в АПК під впливом процесів реструктуризації помітно скоротилась. Якщо виходити з критеріїв, що домінували донедавна, то явище можна було б розглядати в позитивному плані. Але сьогодні ситуація змінилася і не поодинокі випадки, коли керівники нових організаційних формувань без достатніх на те підстав звільняють з роботи економістів, зооінженерів, агрономів та інших спеціалістів.

Досить виразно спостерігається старіння кадрів. Частка працівників віком до 30 років становить 23,9%, а серед керівників - лише 5,6%. Досвід переконує, що своєчасне у віковому відношенні зайняття керівної посади вигідне для суспільства, оскільки дозволяє кращим чином використати енергію молодих, які мають можливість набути необхідний досвід роботи. Крім того, в них достатній запас часу, щоб виправити допущені недоліки в роботі і забезпечити ефективне функціонування керованого ними колективу [4].

У країні, у тому числі в АПК досягнутий певний прогрес у зростанні кваліфікаційного рівня управлінського персоналу. Досить зазначити, що 30 років тому 70% сільськогосподарських підприємств області очолювали практики і лише 30% - спеціалісти сільського господарства переважно з середньою спеціальною освітою. Серед якісних характеристик діючого корпусу перших

керівників великий вплив на результати господарювання має їх стаж роботи на займаній посаді. Матеріали статистичного групування підприємств в залежності від стажу роботи їх керівників показують, що із збільшенням строку перебування керівників на посаді помітно покращуються виробничі і економічні показники очолюваних ними підприємств.

Така залежність стає зрозумілою, якщо врахувати, що в підприємствах, де стабільне керівництво, більш цілеспрямовано реалізуються програми їх розвитку, а керівники виступають не тільки формальними, але й неформальними лідерами. Крім того, є підстави вважати, що досить довгий строк перебування на посаді керівника підприємства є свідченням більшої відповідності його займаній посаді, кращим особистим, діловим і професійним якимось у порівнянні з іншими керівниками, що частіше змінюють місце роботи.

Типова структура кадрової служби великого підприємства, повинна містити стандарт її функціонування і модель керівника (менеджера) з персоналу, який повинен: а) мати фізичне та психологічне здоров'я, високу професійну підготовку, досвід практичної роботи не менше 3-х років, високий рівень загальної і управлінської культури; б) знати мікроекономіку, макроекономіку, економіку праці та фінанси підприємства, організацію та планування виробництва, міжнародну економіку, господарське і трудове законодавство, менеджмент, маркетинг, соціальну психологію і конфліктологію, психофізіологію, охорону праці і техніку безпеки, кадрове діловодство і кадровий моніторинг; в) володіти комп'ютерною технікою та інформаційними технологіями, методами прийняття кадрових рішень, етикою ділового спілкування, основними положеннями податкового законодавства, методами проведення конкретних соціологічних досліджень, побудови соціометричної моделі особистості, організації рекламної діяльності; г) уміти організувати мозковий штурм кадрових проблем, здійснювати SWOT-аналіз, використовувати бенчмаркінг для порівняльного аналізу ключових факторів успіху підприємства і його основних конкурентів, прогнозувати потребу в кадрах підприємства, формувати колектив, здійснювати його соціально-психологічну діагностику, розробляти професіограми, здійснювати кадровий аудит.

Однією з першочергових умов формування необхідного кадрового потенціалу системи менеджменту і покращення його використання є створення в підприємствах кадрових служб, які б за чисельністю і фаховим рівнем відповідали сучасним вимогам. Управління кадровим потенціалом системи менеджменту все більше виходить з оперативного і тактичного розгляду на стратегічний рівень і вимагає більш високого професійного рівня його здійснення, наукового обґрунтування кадрової політики, стратегічних цілей у кадровій роботі, технічних принципів і конкретних кадрових заходів. Нині управління кадрами займаються чисельні структури, діяльність яких недостатньо скоординована.

Напрями удосконалення системи роботи з кадрами включають: покращення роботи з підбору, розстановки і просування кадрів, удосконалення планування, кадрового забезпечення, формування кадрового резерву, оцінку і мотивацію діяльності персоналу, планування кар'єри управлінських працівників та ін.; підвищення рівня знань випускників вузів з питань використання людського фактора; впровадження нової технології роботи з кадрами; комп'ютеризацію управлінського процесу, удосконалення процедур підготовки і прийняття кадрових рішень; надання більшої уваги раціональній організації управлінської праці, науково обґрунтованому поділу і кооперації праці в процесах управління, покращенні планування і нормування, створенні сприятливих умов праці, введення гнучких графіків роботи персоналу; удосконалення стилю господарського керівництва шляхом забезпечення високої організаційної культури і культури спілкування, делегування повноважень і підвищення інтересу та самостійності в роботі персоналу, зміцнення виконавчої дисципліни.

Здійснення на практиці ефективного кадрового менеджменту ставить у число першочергових задач використання ефективних методів виміру, оцінки, атестації і стимулювання праці персоналу управління підприємств АПК.

Для забезпечення належного рівня компетентності апарату управління в нащій країні потрібно створити струнку систему підготовки керівників-професіоналів для ринкової економіки, яка б включала базове навчання і підготовку магістрів ділового

адміністрування, менеджерів-економістів, посадове навчання (навчання перед зайняттям кожної нової посади) і періодичне, через кожних 3-5 років підвищення кваліфікації, оцінку і атестацію кадрів, самостійне навчання, набуття навичок і досвіду керівної роботи на основі самоменеджменту.

Висновки. Методи комплектування кадрів і підвищення їх ефективності повинні розроблятися спираючись на місію, цілі і визначені принципи кадрової політики для того, щоб забезпечити конкурентно спроможне функціонування підприємства. З цією метою на кожному підприємстві АПК повинна функціонувати ефективна система планування потреби в персоналі, чітка технологія планування службової кар'єри і оцінки праці. Спроба лише оперативного реагування на постійно змінювані потреби в персоналі не дає змоги на науковій основі вирішувати кадрову проблему, веде до підвищення ризику, слабого використання потенційних можливостей підприємств, а також прямих витрат від непрофесійних, випадкових керівників і спеціалістів.

За умов ринкової економіки успіх підприємницької діяльності вирішальною мірою визначається рівнем професійної підготовки, компетентністю її виконавців. Така залежність посилюється у зв'язку з ускладненням соціально-економічної ситуації в суспільстві і в трудових колективах, розширенням прав керівників у прийнятті відповідальних управлінських рішень, освоєнням нової технології.

Література.

1. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник НАУ. — 1999. — №7—8. — С.50—52.
2. Завадський Й.С. Менеджмент. — Т.1. — Вид. 2-ге. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. — 542 с.
3. Кравчук В.В. Сучасні вимоги до менеджерів в системі АПК // Науковий вісник НАУ. — 2001. — Вип. 44. — С.151-153.
4. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підручник. — К.: Вища школа, 1995. — 357 с.
5. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.