

# ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

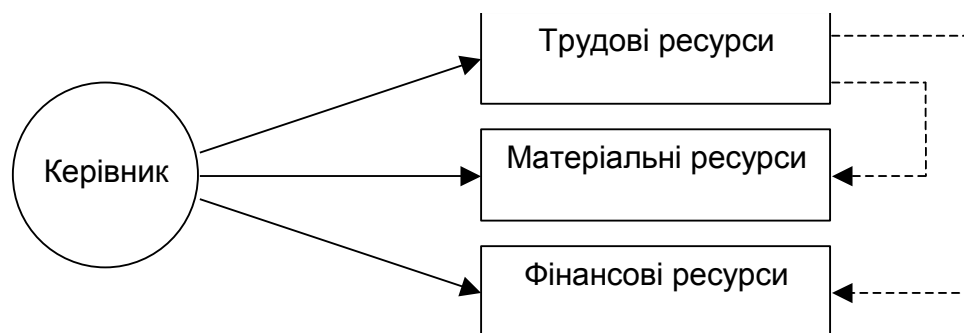
УДК: 631.151:331.108.2:631.115.6

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В.Г.БИКОВА,  
Г.М.ЧОРНИЙ – кандидати екон.наук, доценти,  
А.І.СОЛОВЙОВ – асистент, Херсонський ДАУ

У системі загальної управлінської діяльності робота з кадрами споконвіків була найбільш проблемною і завжди посідала чільне місце. Такою вона залишається і в сучасних умовах у новостворених великотоварних підприємствах в сільському господарстві на базі колишніх КСП.

Тут основні групи виробничих ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових під управлінським впливом перетворюються, „переплавляються” у певну продукцію або послуги. Специфіка трудових ресурсів підприємства або його персоналу полягає у тому, що, з одного боку, його жива праця одночасно з матеріальними і фінансовими ресурсами як минулою працею уречевлюються у процесі здійснення технологічних процесів у конкретні продукти; з другого боку, персонал доповнює та підсилює безпосередній управлінський вплив керівника підприємства на інші ресурси, що уточнюється на рисунку 1.



**Рисунок 1. Поєднання безпосереднього впливу керівника з управлінським впливом трудових ресурсів на матеріальні і фінансові ресурси підприємства**

Така специфічна особливість трудових ресурсів ще більше актуалізує їх раціональне використання та ускладнює проблематичність управління персоналом. Наприклад, якщо фермер самостійно управляє роботою посівного агрегату на полі у відповідності до певної технології, то керівник великотоварного підприємства безперечно має безпосередній вплив на склад аналогічного агрегату (марка

трактора, марка сівалки, якість насіння, кількість добрив, кваліфікація тракториста-машиніста тощо), але управляє агрегатом інша людина, від якої залежить якість та ступінь дотримання технології.

Саме цим з'ясовується той факт, що проблемам управління персоналом відводиться належне місце у публікаціях вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту [1, 2, 3, 4, 5,].

У той же час в практиці сільськогосподарського виробництва надбання науки з управління ще не знаходять достатнього втілення у життя. Тому-то за мету нашого дослідження обрано спробу обґрунтування одного з радикальних способів поліпшення управління персоналом у великотоварних підприємствах, де працюють сотні людей.

Спостереження, проведені у 103 господарюючих суб'єктах АПК Херсонської області свідчать, що у 72 з них у складі апарату управління є штатні працівники з кадрової роботи, а в решті – 31 підприємстві ця функція виконується за сумісництвом директорами, технічними секретарями керівників, працівниками бухгалтерії, тощо. Лише 36 зі 103 працівників, що працюють з кадрами, мають повну вищу освіту переважно технологічного або економічного профілю, а 67 – середню спеціальну. Серед обстеження 103 підприємств 4 інспектори з кадрів за фахом педагоги, що в значній мірі їх наближає до професійно кваліфікованого виконання посадових функцій.

Матеріали аналізу змісту роботи управлінських працівників, які уособлюють кадрову службу у всіх 103 підприємствах свідчать, що на практиці вони є по суті справи статистиками, тобто вони ведуть облік кадрів, фіксують їх рух, супроводжуючи оформлення та зберігання належних документів. Управлінський вплив на трудові ресурси цієї категорії працівників залишається обмеженим. Цей вплив був прерогативою керівників підприємств першого рангу за часів планово-розподільчої системи господарювання і по інерції традиційно зберігається до наших днів. Але при цьому належить зауважити, що тоді поряд з керівником підприємства значні обсяги роботи з персоналом виконували первинні партійні організації на чолі з їх секретарями. І такий управлінський „дуєт” був позитивним явищем у сфері керівництва переважної кількості господарств.

Керівник великотоварного підприємства у пореформений період за складних умов конкурентного середовища фізично не в змозі одночасно управляти трудовими ресурсами, які потребують аналогічного кваліфікованого підходу нарівні з матеріальними і фінансовими ресурсами. Але при цьому належить зауважити, що управлінський вплив керівника на матеріальні поєднується з функціональним впливом фахівців-технологів (інженери, агрономи, зооветспеціалісти тощо), а на фінансові ресурси – з функціональним впливом фахівців економічного профілю (економісти, фінансисти, бухгалтера тощо).

Виходить, що управління трудовими ресурсами підприємства залишається об'єктивно у потенційно обмеженому стані, тобто не реа-

лізується повною мірою. Цей стан ускладнюється і тим, що серед керівників сільськогосподарських підприємств Херсонської області лише одиниці мають педагогічну освіту, а решта – фахівці-технологи і економісти.

Така ситуація панує за умов, коли на всіх ієрархічних рівнях менеджменту проголошується пріоритет управління персоналом, а старе гасло „кадри вирішують усе” не втрачає своєї популярності.

Матеріали наших спостережень дають підстави для наступних висновків:

– складність практичної діяльності керівників великотоварних сільськогосподарських підприємств у пореформений період зумовлює необхідність у комплектуванні апарату управління фахівцями врахувати структуру та питому вагу основних виробничих ресурсів;

– ефективне використання трудових ресурсів аналогічно до використання матеріальних і фінансових ресурсів вимагає гармонійного поєднання лінійного впливу з боку керівника з функціональним впливом з боку фахівців з управління персоналом;

– доцільно в штати апарату управління сільськогосподарським підприємством ввести заступника або головного спеціаліста з управління персоналом;

– економічні факультети аграрних ВНЗ сьогодні випускають спеціалістів і магістрів за спеціальністю „Менеджмент організацій”, які готові до виконання функціональних робіт з управління персоналом і їх сміливіше належить використовувати поряд з фахівцями технологами та економістами в сфері управління на рівні підприємств АПК.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Маскон М.Х., Альберт М., Основи менеджменту: Пер.с англ.. – М.: „Дело”, 1992.-702с.
2. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзинський А.Й. Управління персоналом: Навч.посібник – К.: ІЗМН, 1997.-272с.
3. Гравин В.В., Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту – М.: Дело, 1995.-336с.
4. Щекин Г.В. Основи кадрового менеджменту. Кн.. 1-а і 2-а – К., МАУП, 1993
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів у 2 томах, Т 2, К.: Видавництво Європейського університету, 2002.-640с.