

УДК 331.582:631.11

Шитікова Л.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії та підприємництва  
Запорізького національного технічного університету

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні підходи щодо оцінки ефективності використання людських ресурсів підприємства. Проаналізовано показники управлінської діяльності та запропоновано методичний підхід розрахунку економічного ефекту від управлінської діяльності з підвищення ефективності використання персоналу агропромислового підприємства. Визначено шляхи підвищення використання трудових ресурсів, інтенсивного відтворення трудового потенціалу, розвитку агропромислового сектору.

**Ключові слова:** система управління, агропромислове підприємство, персонал, механізм управління, продуктивність праці, плинність кадрів, сумісництво професій, економічний ефект.

### Шитикова Л.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы теоретические подходы к оценке эффективности использования человеческих ресурсов предприятия. Проанализированы показатели управленческой деятельности и предложен методический подход расчета экономического эффекта от управленческой деятельности по повышению эффективности использования персонала агропромышленного предприятия. Определены пути повышения использования трудовых ресурсов, интенсивного воспроизводства трудового потенциала, развития агропромышленного сектора.

**Ключевые слова:** система управления, агропромышленное предприятие, персонал, механизм управления, производительность труда, текучесть кадров, совмещение профессий, экономический эффект.

### Shytikova L.V. METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted to the research of theoretical approaches to evaluation of the effectiveness of the use of human resources at the enterprise. Indexes of administrative activity are analyzed and methodical approach to the calculation of economic effect of management activities for improvement of personnel use at the agro-industrial enterprise is proposed. The ways to improve the utilization of labor resources, intensive reproduction of labor potential, development of agriculture sector are identified.

**Keywords:** control system, agroindustrial enterprise, personnel, management mechanism, productivity, turnover, combination of professions, economic effect.

**Постановка проблеми.** Дослідження теоретичних підходів та розробка методики оцінки результативності управлінської діяльності агропромислового підприємства підвищення ефективності використання персоналу на основі аналізу показників управлінської діяльності з урахуванням специфіки функціонування як сільськогосподарського підприємства і його управлінської сфери є вкрай важливою проблемою в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема вибору методичних підходів оцінки ефективності управління людськими ресурсами в останні роки досліджується зарубіжними і вітчизняними вченими такими, як В.Г. Андрійчук [1], О.А. Грішнова [2], А.Я. Кібанов [3, 4], І.І. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге [5], О.О. Мітрофанова, Л.В. Івановська [6], С.О. Шапиро [7] та ін. Науковцями покладено теоретичні основи щодо визначення ефективності управління трудовими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності використання персоналу та інтенсивності процесу відтворення трудового потенціалу, яке має найперше значення для реалізації конкурентних переваг та успішного розвитку підприємства. Однак особливої актуальності набувають питання оцінки ефективності управління персоналом агропромислових підприємств; ці питання залишаються дискусійними та потребують продовження досліджень.

**Мета статті.** На основі викладеного можна сформулювати мету, яка полягає у визначенні методичних підходів до оцінки ефективності управління людськими ресурсами агропромислового підприємства, що є важливим завданням організації, оскільки дає мож-

ливість зробити оцінку діяльності управлінської сфери, розробити заходи із більш повного використання персоналу як найбільш важливої складової організації, визначити причини втрачених можливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Світова практика свідчить про значне зростання ролі управління персоналом і у зв'язку з цим ускладнення менеджменту. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства. Нині Україна знаходиться в процесі оновлення кадрової системи. Це визначається новою роллю кадрів, підвищенням важливості освітянського рівня для ефективного управління і розвитку, їх впливом на зростання доходу підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом в жорстких умовах кризи вимагає уваги до всіх аспектів управління. Майбутня конкурентоспроможність та життєстійкість підприємства безпосередньо залежать від якості роботи з працівниками, здатності отримати від них максимальну віддачу.

Дослідження управління працею в агроформуваннях засвідчили недостатню увагу щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємств АПК, що негативно впливає на використання можливостей підвищення ефективності управління людськими ресурсами та оцінки доцільності інвестування в персонал. З другого боку, дуже важко оцінити ефективність цієї діяльності, що обумовлює визнання її як найбільш слабким елементом, який обмежує ефективність всієї системи управління. Важливим інструментом управління є ефективна оцінка персоналу. Тому нами запропоновані методичні підходи оцінки, що дозволяють визначити і проаналізувати резуль-

тати діяльності управлінської сфери щодо використання персоналу, які надають більш обґрунтовану і точну оцінку і в той же час спрощують обсяг досліджень і аналітичних операцій. Використовується комплексний підхід, який дозволяє оцінити економічну ефективність праці на рівні агропідприємства, визначити ефективність застосованих способів і методів роботи з людськими ресурсами, а також розробити заходи щодо реструктуризації та антикризового управління.

Джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності на підприємстві є розвиток трудового потенціалу окремого працівника і колективу загалом, що є наслідком ухвалення управлінських рішень, результатом яких є отримання додаткового доходу від господарської діяльності. Ефект від управління може набувати різної форми і оцінюватися різними показниками. На думку С. О. Шапіро, ефект може знайти своє вираження в такому вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці і підвищення її якості;
- задоволеність працею (мотиваційний ефект)
- зменшення збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу;
- відносна економія коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників (ефект виражається в економії коштів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу) [7, с. 266].

Оскільки, ефективні результати є, з одного боку, метою виробництва, а з іншого – чинником економічного зростання, підвищення ефективності – це максимальне збільшення коефіцієнту корисної дії під час використання застосованих і споживаних сукупних ресурсів виробництва. Показник економічного ефекту є багатофакторним поняттям, що охоплює результативність управління, яке відображає комплексність підходу до оцінки ефективності роботи персоналу. Тому вважаємо, що оцінка результативності управлінської діяльності агропідприємства з підвищення ефективності використання персоналу є величиною, до складу якої належать зусилля щодо стабілізації колективу, підвищення продуктивності праці тощо.

Вважаємо, що розрахунок економічного ефекту управлінської діяльності з підвищення ефективності використання персоналу підприємств АПК повинен мати модифікований характер, що виражається в урахуванні специфіки функціонування сільсько-

господарського підприємства і його управлінської сфери. Використовуючи напрацювання науковців [7; 10], оцінку діяльності управлінської сфери агропідприємства пропонуємо проводити на основі розрахунків за формулами:

1. Ефект від навчання з подальшим сумісництвом професій розраховується за формулою:

$$E_{навч} = (Z_{пл} \cdot T_{сез.випл.} \cdot R_c + B_{навч}) - B_{зн} \cdot R_p \cdot T_{сез.випл.} \cdot K_{наоб.}, \quad (1)$$

де  $Z_{пл}$  – заробітна плата робітника в місяць, який навчався суміжним професіям;

$T_{сез.випл.}$  – календарний період, упродовж якого здійснюються сезонні виплати,  $T_{сез.випл.} = 6$  міс.;

$R_c$  – чисельність працівників, які навчалися суміжним професіям;

$B_{навч}$  – витрати на навчання;

$B_{зн}$  – витрати на заробітну плату робітника в місяць, діяльність якого може бути охоплена сумісництвом;

$R_p$  – чисельність робітників, діяльність яких може бути охоплена сумісництвом;

$K_{наоб}$  – коефіцієнт, що враховує розмір надбавок,  $K_{наоб} = 0,2$ .

2. Ефект від змін плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{пл} = B_{нов} \cdot \overline{R_{сн}} \cdot \Delta K_{пл}, \quad (2)$$

де  $B_{нов}$  – витрати на новачка, які визначаються співвідношенням загальних витрат на відбір, первинне навчання до кількості відібраних кандидатів;

$\overline{R_{сн}}$  – середньоспискова чисельність працюючих;

$\Delta K_{пл}$  – зміни середньорічного коефіцієнту плинності кадрів.

3. Ефект від змін продуктивності праці розраховується за формулою:

$$E_{пн} = \overline{R_{сн}} \cdot \Delta Ппр, \quad (3)$$

де  $\overline{R_{сн}}$  – середньоспискова чисельність робітників підприємства;

$\Delta Ппр$  – приріст середньорічної продуктивності праці.

4. Сумарний ефект розраховується за формулою:

$$E_{заг} = E_{навч} + E_{пл} + E_{пн}. \quad (4)$$

Представлені формули відображають залежність економічної ефективності управління персоналом від сукупності факторів, що надають прямий вплив на оцінку успішної діяльності агропідприємства. Запропонована методика має певні переваги, які полягають в спробі об'єднати кількісні (скорочення чисельності працюючих; економія фонду заробітної плати) та якісні (залучення новачків, які внесуть в органі-

Таблиця 1

Показники управлінської діяльності використання персоналу підприємств АПК

Найменування показника	Агропромислові підприємства				
	ПОП «АФ ім. Чапаєва»	СВК «Орлянський»	ПОП АФ «Злагода»	ТОВ «АПК Істок»	ТОВ «Промінь»
Середньомісячна заробітна плата, грн	1650	1530	1580	1820	1800
Чисельність працівників, діяльність яких може бути охоплена сумісництвом	8	4	6	6	6
Чисельність працівників, які навчалися суміжним професіям	4	2	3	3	3
Витрати на навчання суміжним професіям, тис. грн	12,0	6,0	9,0	9,0	9,0
Середньоспискова чисельність працюючих	70	42	76	54	77
Витрати на новачка, грн	750	525	825	1125	525
Зміни середньорічного рівня плинності кадрів, %	4,71	1,42	3,1	6,4	2,04
Очікуване підвищення продуктивності праці, тис. грн/ос.	4,5	3,2	6,46	10,2	5,6

зацію нові ідеї та пропозиції; підвищення кваліфікаційного рівню працюючих) показники управлінської діяльності. Представлена методика характеризує взаємозв'язок між зазначеними складовими: ефект від зменшення плинності кадрів та ефект від навчання з подальшим сумісництвом професій визначають і безпосередньо впливають на ефект від підвищення продуктивності праці. Вихідні дані до розрахунку ефекту управлінської діяльності з підвищення ефективності використання персоналу підприємств АПК Василівського району Запорізької області представлені в таблиці 1.

В сучасній трактовці навчання з подальшим сумісництвом професій слід розглядати не тільки, як підвищення кваліфікаційного рівню працюючих, а і як дифузії професійних навичок, більш глибоке вивчення різних напрямів та особливостей діяльності суб'єкта господарювання. Сучасні агропідприємства використовують зимовий період для отримання працівниками споріднених та інтегрованих професій на курсах цільового призначення.

Під час розрахунку ефекту від навчання з подальшим сумісництвом професій враховується календарний період, упродовж якого здійснюються сезонні виплати (прийнято  $T_{\text{сез.анл.}} = 6$  міс.) та коефіцієнт, що враховує розмір надбавок та доплат за сумісництво, який залежить від особливостей діяльності агропідприємства в конкретний календарний рік (прийнято  $K_{\text{надб.}} = 0,2$ ).

Плинність персоналу, що характеризує стабільність трудового колективу, є складним показником, залежить від багатьох причин, які необхідно вивчати і аналізувати. Із загальновідомими (порушення трудової дисципліни, власне бажання, скорочення кадрів та ін.) звільнення працівників може статися у разі їх невідповідності займаній посаді від браку кваліфікації, відсутності знань і навичок; психологічна неготовність працівника та ін., що сприятиме позитивним тенденціям в організації. Під час розрахунку ефекту від зменшення плинності кадрів враховуються витрати на новачка, які залежать від загальних витрат на відбір, первинне навчання, ознайомлення з правилами техніки безпеки та охорони праці.

Рівень продуктивності праці, який загалом залежить від співвідношення обсягу виконаних робіт (вироблених товарів, послуг) та витрат праці, є результатом здобутків підприємства в галузі організації праці, оновлення і ефективного використання сучасних технологій, техніки.

Результати розрахунку ефекту від управлінської діяльності підприємств АПК з підвищення ефективності використання персоналу (таблиця 2) свідчать про те, що найбільший ефект агропідприємство може отримати за рахунок підвищення продуктивності праці (88,58–94,6%), як інтегрованого показ-

ника результату управлінських зусиль, від навчання з подальшим сумісництвом професій (4,91–11,22%). Найменша доля (0,18–0,7%) припадає на ефект від зменшення плинності кадрів, це пояснюється специфікою роботи з персоналом в сільській місцевості: обмеженістю пропозиції робочих місць і, як наслідок, низьким рівнем плинності робітників.

Аналіз управлінської діяльності агропромислових підприємств показав недостатнє використання інтелектуального потенціалу, що стосується рівня освіти, впровадження раціоналізаторських пропозицій, інноваційних технологій. Це свідчить про те, що господарювання останніх років ґрунтується значною мірою на кількісних факторах, а не на якісних. Відтак в основі розвитку персоналу підприємств АПК має бути розкладений такий якісний фактор, як освіта, що вимагає покращення її якості, а саме – впровадження інноваційних методів навчання, а також реалізацію концепції «безперервного професійного навчання впродовж всього трудового життя» [8, с. 54].

Запропонована методика оцінки ефективності системи управління персоналом підприємств АПК може поліпшити обґрунтованість ухвалення рішень щодо оцінки наявних резервів розширення масштабів виробництва, змін окремих напрямів діяльності, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності та життєдіяльності агропідприємства.

Результати розрахунку ефекту від управлінської діяльності агропромислових підприємств за запропонованою методикою дозволяють визначити:

- рівень управління персоналом на підприємстві;
- фактичний результат управлінської діяльності порівняно з очікуваним;
- розмір втрачених можливостей;
- напрями підвищення ефективності управління персоналом.

Для забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, розширення ринкових можливостей, отримання додаткового доходу необхідно компетентно керувати персоналом, визначати продуктивні етапи управління і, використовуючи новітні наукові розробки та практичний узагальнений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств, створювати таку систему управління, яка буде найефективнішою на конкретному підприємстві. Кожне підприємство повинно розробити особливі методи, процедури, програми управління процесами, які пов'язані з людськими ресурсами. Тому побудова ефективної і динамічно функціонуючої системи управління персоналом є проблемою вкрай актуальною і робота з її подальшого удосконалення повинна здійснюватися постійно.

Для досягнення обраних завдань з використання персоналу, розвитку агропромислового сектору пропонуються такі шляхи:

Таблиця 2

## Результати розрахунку ефекту від управлінської діяльності агропромислових підприємств

Назва господарства	Ефект від навчання з подальшим сумісництвом професій		Ефект від зменшення плинності кадрів		Ефект від підвищення продуктивності праці		Сумарний ефект, тис. грн
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
ПОП «АФ ім. Чапаєва»	35,760	10,12	2,472	0,70	315,0	89,18	353,232
СВК «Орлянський»	17,016	11,22	0,31311	0,202	134,4	88,58	151,73
ПОП АФ «Злагода»	26,064	5,022	1,943	0,37	490,96	94,6	518,967
ТОВ «АПК Істок»	28,656	4,91	3,888	0,668	550,8	94,4	583,344
ТОВ «Промінь»	28,44	6,18	0,82467	0,18	431,2	93,65	460,46

- удосконалення структури виробництва, його науково-технічне оновлення;
- підвищення наукоємності виробництва, розвиток і активне використання нових технологій;
- подальша механізація та автоматизація робіт;
- вдосконалення системи економічного стимулювання робіт;
- вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів;
- зміна характеру праці;
- поліпшення соціальних умов праці.

**Висновки.** Розрахунок економічного ефекту управлінської діяльності з підвищення ефективності використання персоналу агропромислових підприємств повинен носити модифікований характер, що виражається в урахуванні специфіки функціонування сільськогосподарського підприємства і його управлінської сфери. Сумарний ефект включає: ефект від навчання працюючих з подальшим сумісництвом професій; ефект від зменшення плинності кадрів; ефект від підвищення продуктивності праці.

За результатами аналізу управлінської діяльності можемо стверджувати, що досліджувані агропромислові підприємства роблять спроби щодо зростання ефективності своєї діяльності, намагаються підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції, освоюють нові напрями ведення господарської діяльності, активно використовуючи ресурсний потенціал. Це свідчить про прагнення керівництва цих агропідприємств покращити використання ресурсного потенціалу, одержати позитивний ефект і втримати цей результат як можна довше.

Запропонований підхід розрахунку економічного ефекту управлінської діяльності дає можливість зробити оцінку діяльності управлінської сфери підприємства, вивчити причини втрачених можливостей, розробити заходи щодо більш повного використання персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] / В.Г. Андрійчук. – 2-ге вид. доп. і перероблене. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [підручник] / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : [учебно-практическое пособие] / А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2012. – 48 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом : [учебно-практическое пособие] / А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.
5. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге] ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
6. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : [учебно-практическое пособие] / [Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская] ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.
7. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Практическое пособие по кадровому планированию организации / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007. – 304 с.
8. Заюков І.В. Особливості розвитку трудових ресурсів в галузі будівництва / І.В. Заюков // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – Вінниця : ВПІ, 2009. – № 5. – С. 50–54.
9. Ермоленко А.А. Основные направления повышения эффективности использования ресурсов в сельском хозяйстве / А.А. Ермоленко, А.В. Мордовец // БІЗНЕС-ІНФОРМ – 2012. – № 12. – С. 132–134.
10. Ештокин М.В. Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в регионе / М.В. Ештокин // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. – 2011. – Вып. 3. – С. 31–34.
11. Кирич Н. Эффективное использование трудовых ресурсов как фактор стабилизации функционирования предприятий / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 39–42.
12. Курган В.П. Економіка аграрних підприємств : [навчально-методичний посібник] / В.П. Курган. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 270 с.