

УДК 658.336

Клочан В.В.

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту організацій та права  
Миколаївського національного аграрного університету

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR CHANGE IN THE STRUCTURE OF MANAGEMENT PERSONNEL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі управлінського персоналу аграрних підприємств. Виділено основні елементи, які впливають на впровадження змін і формують структуру управлінського персоналу аграрних підприємств. Визначено вплив використання засобів автоматизації на організацію структури управлінського персоналу аграрних підприємств.

**Ключові слова:** аграрні підприємства, управлінський персонал, організаційно-економічне забезпечення, впровадження змін.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены варианты организационно-экономического обеспечения внедрения изменений в структуре управленческого персонала аграрных предприятий. Выделены основные элементы, которые влияют на внедрение изменений и формируют структуру управленческого персонала аграрных предприятий. Определено влияние использования средств автоматизации на организацию структуры управленческого персонала аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** аграрные предприятия, управленческий персонал, организационно-экономическое обеспечение, внедрение изменений.

#### ANNOTATION

The article describes the options for organizational and economic support for change in the structure of management personnel of agricultural enterprises. The main elements that affect the implementation of changes and form the structure of management personnel of agricultural enterprises are depicted. The influence of the use of automation in the organization of structure of management personnel of agricultural enterprises is determined.

**Keywords:** agricultural enterprises, management, organizational and economic support, changes.

**Постановка проблеми.** Функціональні особливості аграрних підприємств, їх формування й особливо організаційно-економічне забезпечення впровадження змін у структурі управлінського персоналу підприємств у сучасних умовах господарювання виходять на перший план.

Сучасна структура управлінського персоналу підприємств України, зокрема, у Південному регіоні формувалася протягом кількох періодів: по-перше, це період переважного застосування соціалістичної моделі утворення структури персоналу; по-друге, період переважно общинної моделі; по-третє, спостерігаємо черговий період активного запровадження західної моделі. Наразі структура управлінського персоналу аграрних підприємств несе в собі відбиток усіх цих моделей, що й зумовлює необхідність впровадження науково обґрунтованих змін.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання організаційно-економічного забезпечення впровадження змін у структурі управлінського персоналу аграрних підприємств були активно досліджені в роботах О.Ю. Амосова, В.Г. Андрійчука, В.І. Богачова, Д.П. Богині, В.І. Бутова, В.Р. Весніна, О.А. Грішнєвої, В.М. Гончарова, В.С. Гордієнко, В.М. Данюка, І.А. Денисенка, А.М. Жемчугова, А.Я. Кибанова, Е.А. Кобець, Е.М. Лібанової, В.М. Нагаєва, С.І. Пирожкова, С.В. Шекшкні й ін. Так само питання змін і кадрового планування відображено в працях закордонних економістів, таких як Мескон і Десслер та ін.

Будь-які заходи, що вживаються для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, не матимуть ефекту без удосконалення структури управлінського персоналу. Адже проблема ефективності персоналу не в оптимальній кількості працівників, а в якості персоналу, яка характеризується кваліфікаційною, статеві-віковою, освітньою та професійно-посадовою структурою.

**Мета статті.** Метою дослідження є формування й обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення впровадження змін у структурі управлінського персоналу аграрних підприємств.

Основним завданням дослідження є виявлення основних аспектів щодо забезпечення змін у структурі управлінського персоналу аграрних підприємств. За допомогою аналізу типових аграрних господарств Південного регіону країни визначено структурні особливості й важелі впливу на структурні зміни управлінського персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна структура аграрного підприємства – це склад його внутрішніх ланок, що становлять єдиний об'єкт виробництва. Підприємство складається з виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління. Виділяємо кілька видів структур підприємства, а саме:

– загальна – це комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів разом із апаратом управління;

– виробнича – це комплекс організації виробничого процесу, що виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів і служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок і робочих місць усередині цехів;

– організаційна – це сукупність пов'язаних управлінських ланок, що характеризуються кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують.

У склад більшості аграрних підприємств входять виробничі й управлінські відділи. Обслуговуючі підрозділи, як правило, не розвинуті в господарстві. Організаційна структура апарату управління характеризується різною кількістю ланок, частіше за все використовується система «трех», де кожний із яких несе особисту відповідальність за доручену йому ділянку роботи.

Наприклад, у типовому для Півдня України господарстві СТОВ ім. Т.Г. Шевченка Березнегуватського району Миколаївської області наявна лінійна організаційна структура управління, яка передбачає лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні й інші функції у відповідному підрозділі (рис. 1).

Лінійна організаційна структура управлінського персоналу аграрних підприємств – це дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві та призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона є доцільною на підприємствах, які характеризуються невеликими масштабами діяльності й працівники яких виконують приблизно однакові роботи. Такому виду організаційної структури притаманна невелика кількість виконавців, що підвищує відповідальність кожного з них за свою роботу, і наявність керівника, який зацікавлений у кінцевому результаті.

Лінійна структура дає змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників, надійність контролю, відсутність дублювання в роботі, чіткість і простоту взаємозв'язків. Недоліками цієї структури є обмеження ініціативи менеджерів нижчих

рівнів управління, керівники мусять бути універсальними фахівцями, щоб охопити значний обсяг інформації.

Загальні збори трудового колективу вирішують основні питання виробничо-фінансової діяльності й заслуховують звіти про їхню діяльність. Основні питання організації щоденної діяльності трудового колективу регламентується типовими правилами внутрішнього розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ і організацій.

Коло обов'язків директора підприємства визначається Основами законодавства України про працю, Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також спеціальними положеннями та службовими інструкціями.

Директор є водночас керівником і організатором усієї виробничої, соціально-економічної й фінансово-господарської діяльності. Він керує апаратом управління та закріпленими за ним виробничими підрозділами. Його рішення є обов'язковими для виконання кожним працівником підприємства. Директор відповідає перед державою за правильне ведення господарства, зобов'язання щодо продажу продукції, раціональне використання землі, техніки, трудових ресурсів. Він повинен усіляко розвивати госпрозрахункові принципи ведення підприємства, сприяти вдосконаленню технології, організації праці, виробництва й управління, добиватися неухильного зростання виробництва, зниження собівартості продукції, досягнення самофінансування на підставі високої рентабельності роботи господарства.

Кожний відділ має свої функції, працівникам притаманні відповідні обов'язки та повноваження. Але всі відділи між собою взаємопов'язані. Підрозділи створені для досягнення цілей організації, що є результатом виконання поставлених завдань. Система управління персоналом в аграрних підприємствах являє собою службу з одного інспектора по кадрах. Трудові стосунки в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісного дружнього ставлення. Конфліктні ситуації трапляються дуже рідко і швидко вирішуються.

Оформлення й облік кадрів веде керівник підприємства. Керівництво підприємства схильне до стабільності кількості працівників. У зв'язку з цим, на підприємстві велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної платні, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі. Відповідно до обсягів отриманого прибутку нараховуються премії. Велика робота проводиться щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації

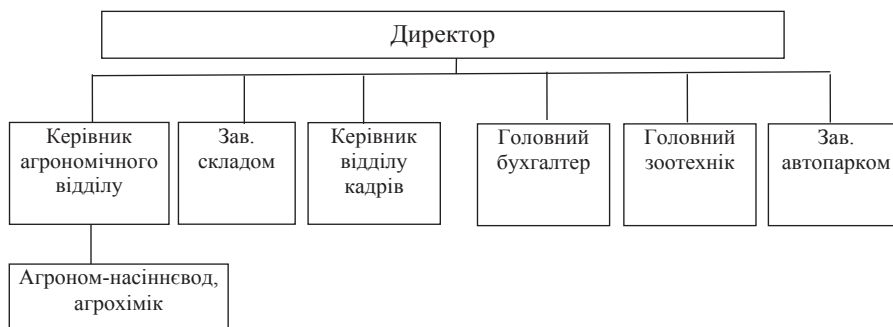


Рис. 1. Типова структура управління аграрних підприємств

Джерело: побудовано на прикладі структури управління СТОВ ім. Т.Г. Шевченка Березнегуватського району Миколаївської області

кадрів, їх пристосування до нових умов господарювання та можливої комп'ютеризації.

Директор підприємства, як правило, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінювання роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Він особисто займається тільки найбільш складними й важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Намагається радитися з ними та прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. У разі необхідності кожен працівник має право звернутися до директора з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Як правило, застосовують такі три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати на підприємстві, культура трудової діяльності. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, які відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави такі: податкова, кредитно-фінансова системи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, оплати економічного розвитку. В умовах підприємства це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо. Соціально-психологічні методи основані на використанні моральних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Саме за допомогою таких методів управління персоналом підприємства успішно працює. Ураховуючи інформацію, можна зазначити, що така організаційна структура має як недоліки, так і переваги. До переваг можна зарахувати такі: підпорядкованість підлеглих, чіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності працівників. Проте недоліків, на нашу думку, значно більше, і вони потребують негайних змін.

По-перше, відсутність таких важливих відділів:

- а) відділу маркетингу;
- б) планово-економічного відділу.

По-друге, відсутність диспетчерської. Диспетчерська служба являє собою організаційну форму оперативного управління, що базується

на сучасних технічних засобах зв'язку, збирання, оброблення інформації та контролю за ходом робіт.

Для забезпечення правильного формування й обліку справ підприємств складається номенклатура справ. У номенклатуру справ включаються всі документи, що утворюються в діяльності підприємства, крім технічної документації та друкованих видань.

Удосконалення управління виробничо-господарськими системами, підвищення рівня організації та ефективності управлінської праці багато в чому залежить від того, наскільки раціонально поставлено діловодство в цьому господарстві.

Робота з документами повинна мати настільки відпрацьований порядок (документообіг), щоб не відволікати працівників від головних цілей господарства. Раціональна організація документообігу – це одна з основних умов правильної постановки бухгалтерського обліку.

На підприємствах практикується обмін поточною інформацією в такий спосіб, як оповіщення через телефонну лінію, якщо це одній людині, чи оповіщення через електронну пошту, якщо це масове повідомлення. Це значно скорочує час керівникові для надання якихось завдань чи повідомлення негайної інформації, яка не потребує пояснень. Також це спрощує для підлеглих і керівника обмін потрібною інформацією у випадку, якщо хтось із них перебуває за межами підприємства.

Підсистема управління фінансами на підприємствах виконує функції автоматизації фінансових розрахунків і прийняття рішень щодо управління фінансами підприємства. До складу завдань входять аналіз фінансової звітності, управління вибором проектів інвестицій, управління вибором джерел фінансових ресурсів тощо. Автоматизація аналізу фінансової звітності підприємства передбачає проведення розрахунків спеціальних показників, що характеризують результати господарської та фінансової діяльності підприємства, визначення на їх базі показників фінансового становища підприємства й вироблення рекомендацій щодо подальшої стратегії його розвитку. Ухідною інформацією для аналізу слугують такі дані балансу підприємства, як вартість виготовленої продукції, запаси й витрати, клієнтська заборгованість, заборгованість постачальникам, виробничі інвестиції, продаж старого обладнання при заміні на нове, зміна заборгованості підприємства за звітний період, сума процентів за кредит, податок на прибуток, дивіденди робітникам тощо.

Основним завданням підсистеми управління фінансами є підвищення ролі фінансів у господарській діяльності підприємств через установалення науково-обґрунтованих нормативів використання фінансових ресурсів (виручки від реалізації продукції, прибутку, капітальних вкладень, фондів економічного стимулювання

й інших коштів), широке використання фінансово-кредитних відносин з метою прискорення науково-технічного прогресу та інтенсифікації виробництва.

Більшість завдань, які вирішуються підсистемою, пов'язані з плановими, контрольними й аналітичними функціями. Підсистема управління фінансами має тісні інформаційні зв'язки з підсистемами бухгалтерського обліку, управління реалізацією і збутом продукції.

Забезпеченість і правильний підбір кадрів завжди були основними умовами ефективної роботи підприємства. Завдання підсистеми полягає в забезпеченні правильного підбору й розподілу кадрів, неперервному підвищенні їх економічних і технічних знань, забезпеченні готовності кадрового резерву, визначенні рівня необхідної кваліфікації кадрів. Основними функціональними підсистемами інформаційної системи управління персоналом на підприємстві є такі: підсистема оформлення та обліку кадрів; підсистема планування, прогнозування й маркетингу персоналу; підсистема розвитку кадрів; підсистема аналізу й розвитку засобів стимулювання праці. Важливе значення для підприємства мають показники руху робочої сили та використання робочого часу.

Автоматизація планування потреби в персоналі охоплює розрахунки витрат часу на виконання плану виробництва продукції та планового фонду заробітної плати, планової потреби в основних робітниках та інших категоріях персоналу, чистої потреби з урахуванням фактичної наявності робітників, прийому й вибуття робітників до початку планового періоду. Для спостереження за використанням робочого часу здійснюється облік складу, кількості й переміщень працівників. Підсистема вирішує завдання планування, обліку та аналізу виробничих процесів.

Інформацію щодо фактичної наявності персоналу на підприємстві надає підсистема оформлення й обліку кадрів, до завдань якої входять автоматизація документального оформлення прийому, звільнення, кадрового переміщення персоналу, облік наявності та руху особового складу підприємства, оцінювання й аналіз персоналу.

На етапі планування виробництва вирішуються такі завдання, як розрахунок потреби в робочій силі на квартал, місяць, формування плану підготовки кадрів. На етапі обліку виробничих процесів реалізуються такі завдання, як табельний облік особового складу, облік наявності й руху кадрів, укладання статистичної звітності по кадрах. Процес планування забезпеченості кадрами виходить з наявного дефіци-

ту або надлишку персоналу по тих чи інших категоріях, професіях, розрядах. Автоматизація планування забезпеченості кадрами здійснюється в умовах комп'ютерної системи підтримки прийняття рішень.

Використання засобів автоматизації дає змогу виконувати аналітичні функції, для виконання яких вирішуються такі завдання: аналіз використання робочого часу робітниками, службовцями, аналіз плинності кадрів, аналіз дефіциту (надлишку) кадрів. Вирішуються також завдання корегування плану потреби в робочій силі.

**Висновки.** У процесі прийняття рішень здійснюється, по-перше, вибір заходів кадрової політики шляхом оцінювання переваг і недоліків кожного заходу й визначення ймовірності їх здійснення, по-друге, оцінювання кандидатів на прийняття, переведення, звільнення, навчання за всіма критеріями з подальшим зведенням критеріальних оцінок у глобальну.

Проте вирішення завдань оцінювання може бути автоматизовано шляхом широкого застосування методів і тестів інженерної психології та ергономіки, баз знань і експертних систем. Оцінюванням працівників послуговуються під час прийняття рішень щодо використання персоналу. Кадрові питання, як правило, завжди бувають у полі зору першого керівника.

Аграрні підприємства потребують змін у структурі управлінського персоналу для покращення ефективності своєї діяльності, упорядкованості зв'язків структурних підрозділів, підвищення прибутків загалом і продуктивності використання ресурсів зокрема. Проте перед прогнозуванням змін потрібно більш детально проаналізувати особливості й ефективність структури персоналу аграрного підприємства та на її основі запропонувати зміни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Статистичний збірник. Україна в цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гаїдай // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – 71 с.
3. Дубова С.Г. Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства / С.Г. Дубова // Прогресивні інформаційні технології в науці і освіті : Міжвуз. наук.-практ. конф., 4–5 жовтня 2007 р. : зб. наук. пр. – Вінниця : ВСЕІ Університету «Україна», 2007. – С. 221–225.
4. Сумін В.А. Структура і засоби взаємодії персоналу управління / В.О. Сумін // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія «Економічна». – Донецьк : Дон НТУ, 2006. – Випуск 103-1. – С. 193–204.