

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.310.8.012.32:631.11(045)

**Махначова Н.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Семенюк І.Ю.**

*асистент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

У статті визначено передумови формування ефективної системи управління персоналом в умовах євроінтеграційного процесу. Досліджено основні засади та принципи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві. Зазначено особливості управління персоналом сільськогосподарського підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційного процесу.

**Ключові слова:** управління персоналом, конкурентоспроможність, євроінтеграційний процес, сільськогосподарське підприємство.

### **Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ УГЛУБЛЕНИЯ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

В статье определены предпосылки формирования эффективной системы управления персоналом в условиях евроинтеграционного процесса. Исследованы основные принципы управления персоналом на сельскохозяйственном предприятии. Указаны особенности управления персоналом сельскохозяйственного предприятия в условиях углубления евроинтеграционного процесса.

**Ключевые слова:** управления персоналом, конкурентоспособность, евроинтеграционный процесс, сельскохозяйственное предприятие.

### **Makhnachova N.M., Semeniuk I.Yu. THE FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

The article defines the preconditions of formation of effective human resources management system under the conditions of European integration process. The main principles of human resources management at the agricultural enterprise are determined. The main features of human resources management of agricultural enterprise under the conditions of deepening of European integration process are defined.

**Keywords:** human resources management, competitiveness, the European integration process, agricultural enterprise.

**Постановка проблеми.** Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом відкриває нові широкі можливості перед українськими виробниками сільськогосподарської продукції – полегшення доступу до європейського ринку, створення умов для обміну новітніми технологіями традиційного й органічного землеробства та тваринництва тощо. Водночас у процесі адаптації до умов європейської інтеграції перед підприємствами постає низка важливих завдань, вирішити які можливо не лише за допомогою ефективного управління персоналом, а й урахувавши особливості даного процесу на шляху до освоєння нових ринків в умовах вільної торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різноманітних аспектів здійснення управління персоналом підприємства зображені у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Ансофф, Г. Десслер, П. Друкер, А. Томпсон, М.В. Кармінська-Белоброва, І. Анісімова, Л. Балабанова, А. Данилюк, Т. Пічугіна, Д. Васильєва, Н. Ващенко, А. Крамаренко Т. Кузнецова, І. Продац та інших. Певний внесок у дослідження питань, пов'язаних з персоналом підприємств аграрного сектору, зробили такі науковці, як К. Дідур, І. Баланюк, Л. Сас, В. Кепко, Л. Шовкун, О. Савельєва, Я. Хомутовська. Т. Ніщенко та інші.

**Метою статті** є визначення особливостей управління персоналом, як одного з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на ринках країн – членів Європейського Союзу в умовах поглиблення євроінтеграційного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейського Союзу (далі – ЄС) сторони домовились про співробітництво в таких сферах: 1) сприяння взаємному розумінню політик у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій; 2) посилення адміністративних спроможностей на центральному та місцевому рівнях щодо планування, оцінювання та реалізації політики; 3) заохочення сучасного та сталого сільськогосподарського виробництва, враховуючи необхідність захисту навколишнього середовища і тварин, зокрема поширення застосування методів органічного виробництва й використання біотехнологій, у тому числі шляхом упровадження найкращих практик у цих сферах; 4) обмін знаннями та найкращими практиками щодо політики розвитку сільських територій з метою сприяння економічному добробуту сільських громад; 5) покращення конкурентоспроможності сільськогосподар-

ської галузі та ефективності й прозорості ринків, а також умов для інвестування; 6) поширення знань шляхом проведення навчальних та інформаційних заходів; 7) сприяння інноваціям шляхом проведення досліджень та просування системи дорадництва до сільськогосподарських виробників; 8) посилення гармонізації з питань, які обговорюються в рамках міжнародних організацій; 9) обмін найкращими практиками щодо механізмів підтримки політики у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій; 10) заохочення політики якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості [1].

Однак, крім сприяння інтеграції виробників сільськогосподарської продукції до європейського економічного господарства та розвитку сільських територій, необхідно здійснити низку важливих кроків підприємствам для полегшення їх виходу на європейський ринок в умовах вільної торгівлі.

Тому кожне підприємство, яке прагне потрапити на ринок ЄС, має розуміти загальні та специфічні механізми його формування, до яких відносять:

- відповідність товарів санітарним та фітосанітарним вимогам, ринковим стандартам, які діють в ЄС;
- відповідність виробництв технічним та екологічним вимогам, що діють або визнаються країнами ЄС;
- відповідність виробництв технічним вимогам, що діють або визнаються країнами ЄС;
- обізнаність щодо імпорتنних обмежень доступу до ринку ЄС [2].

Крім того, потрібно створити маркетингову стратегію, враховуючи особливості європейського ринку, здійснити модернізацію та технічне переоснащення виробництва, зокрема впровадження нових енергозберігаючих технологій з метою збільшення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби, розрахувати необхідність залучення додаткових інвестиційних коштів тощо. Актуальним також є впровадження та активне використання сучасних комп'ютерних технологій та засобів електронної комерції. Ці та інші завдання неможливо вирішити без високопрофесійних та кваліфікованих працівників. Тому для сільськогосподарського підприємства є вкрай важливим формування ефективної системи управління персоналом в умовах виходу на європейський ринок.

Т. Пічугіна та Д. Васильєва пропонують поняття «управління персоналом» розуміти як системну діяльність керівників організацій щодо прийняття управлінських рішень, що спрямована на раціональне використання людей (персоналу) як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей [3]. На думку авторів, таке визначення якнайкраще розкриває сутність управління персоналом підприємства в процесі європейської інтеграції. Однак слід додати, що персонал є основним джерелом не лише підвищення ефективності роботи організації, а й підвищення її конкурентоспроможності при виході на європейський ринок.

Розглянемо основні засади та принципи управління персоналом на підприємстві. Система управління персоналом може включати два етапи:

1. Аналіз персоналу, що працює на підприємстві сьогодні з точки зору його професійної компетентності, кваліфікації, сильних та слабких сторін. Також на першому етапі можна здійснити аналіз складу співробітників за даними з різних джерел (списків співробітників з бухгалтерії, складених керівниками відділів та секретарем-референтом),

ревізію та аналіз особистих справ і трудових книжок співробітників, аналіз наявності та складу організаційних документів.

2. Створення плану, що передбачає організацію роботи за різними напрямками управління персоналом. А саме: забезпечення укомплектування підприємства робітниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, вивчення ринку праці, забезпечення удосконалення процесів управління персоналом підприємства, навчання персоналу, оцінювання персоналу, створення системи мотивації [4].

Принципи, на основі яких здійснюється управління персоналом включають принципи науковості, економічності, системності, ресурсо-технічного забезпечення, правового забезпечення, кадрового забезпечення, екологічності, інфраструктурного забезпечення та культурного забезпечення [5]. Однак в економічній літературі існує поняття «ефективність управління персоналом», визначення якого полягає у стані системи управління персоналом, який за рівнем досягнення короткострокових та стратегічних бізнес-цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Принципами такого управління, крім науковості та економічності, є прогресивність, об'єктивність, прозорість, простота, гнучкість, системність, універсальність та цілеспрямованість [6].

Варто також зазначити, що управління персоналом підприємств аграрного сектору має деякі особливості. Наприклад, Т. Ніщенко виділяє такі: створення на підприємстві системи навчання працівників, підготовки та перепідготовки, направлення на додаткове навчання й підвищення кваліфікації, направлення на тренінги та семінари, враховуючи конкретні особливості діяльності (при чому варто створити таку систему на базі підприємства); нематеріальне стимулювання праці в рамках удосконалення ведення соціально-трудових відносин; створення умов для підвищення продуктивності праці; управління кар'єрним ростом працівників; введення системи оцінювання працівників [7].

Що стосується управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції, то цей процес здійснюється, враховуючи особливості діяльності підприємств, основні засади та принципи управління персоналом (у тому числі принципи ефективності). І має свої особливості. Підбір персоналу має ґрунтуватись не лише на його кваліфікації в межах своєї професії, а й на володінні основними навиками крос-культурного менеджменту. Адже встановлення ефективних зовнішньоекономічних зв'язків з європейськими партнерами неможливе без розуміння специфіки їх ділової культури, менталітету, звичаїв.

Доцільним є підбір персоналу, який володіє знаннями та навичками роботи на європейському ринку, включаючи особливості впровадження гармонізованих санітарних та фітосанітарних заходів. Зважаючи на довготривалий процес технічного переоснащення або переорієнтації виробництва, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу. Управління персоналом має здійснюватися, враховуючи підвищення стандартів безпеки праці. З метою збільшення продуктивності праці персоналу необхідно передбачити підвищення заробітної плати. При тому, що середньостатистичний працівник українського підприємства працює більше годин в рік, ніж західноєвропейський працівник, його продуктивність залишається у декілька разів меншою. Необхідно переглянути систему мотивації персоналу, що забез-

печить формування сучасної структури менеджменту на підприємстві.

Управління персоналом має бути інноваційним. На відміну від класичного, інноваційне управління персоналом підприємства має характерні особливості, що полягають у формуванні та розвитку інноваційного потенціалу працівників, а також стимулюванні їх інноваційної поведінки. Інноваційне управління має такі характеристики: орієнтація на висококваліфікований персонал, особливі вимоги до психологічних характеристик працівників, наявність у персоналі творчих здібностей, відповідна система відбору працівників, можливість реалізації потреб вищого рівня. Інновації в управлінні персоналом повинні бути спрямовані на перетворення знань на виробничі, управлінські та соціальні технології [8]. Необхідно впроваджувати довго- та короткострокові програми обміну персоналом з європейськими партнерами. Важливим є володіння персоналом іноземними мовами.

Очевидним є те, що управління персоналом, ураховуючи вищезазначені особливості, потребує додаткових витрат. Але керівництву сільськогосподарських підприємств не слід сприймати цей факт як негативний, адже інвестиції в людський капітал є пріоритетними при освоєнні такого конкурентного ринку, як європейський.

**Висновки.** Таким чином, управління персоналом відіграє важливу роль в адаптації сільськогосподарських підприємств до умов поглиблення євроінтеграційного процесу та має певні особливості. Оскільки в економічній літературі це питання є недостатньо висвітленим, подальші наукові дослідження у цьому напрямі є досить перспективними з метою створення механізмів активізації освоєння нових ринків збуту сільськогосподарської продукції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page11](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page11).
2. Інтеграція аграрних секторів України та ЄС в рамках Угоди про асоціацію [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual\\_UCAB\\_British.pdf](http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual_UCAB_British.pdf).
3. Пічугіна Т. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття / Т. Пічугіна, Д. Васильєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 533–540 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_78.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_78.pdf).
4. Кузнецова Т. Комплексний підхід щодо вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України / Т. Кузнецова // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2. – С. 308–313 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_2\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_2_22.pdf).
5. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. Ващенко // Економічний часопис XXI ст. – 2014. – № 1–2 (1). – С. 98–101 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado\\_2014\\_1-2\(1\)\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado_2014_1-2(1)_26.pdf).
6. Крамаренко А. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А. Крамаренко // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 194–202 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf).
7. Ніщенко Т. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві / Т. Ніщенко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2014. – № 2. – С. 189–192 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDAA\\_2014\\_2\\_42.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDAA_2014_2_42.pdf).
8. Продан І. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2013. – № 776. – С. 61–66 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM\\_2013\\_776\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_776_12.pdf).