

## Література

1. Виставкова діяльність. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://tppua.org/vistavkova-d%D1%96yaln%D1%96st>
2. Виставково-ярмаркова діяльність. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://oda.zt.gov.ua/vistavkovo-yarmarkova-diyalnist/>
3. Виставково-ярмаркова діяльність в Україні у 2017 р. Статистичний бюлетень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=54c05488-69a1-4bf8-94c0-b808d62285d6&tag=Vistavkovo-iarmarkovaDiialnost&isSpecial=true>
4. Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні. Постанова КМУ від 22.08.2007 № 1065. Редакція від 22.12.2017. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-%D0%BF>

УДК 331.1+631.1

**Євген Смирнов**

*к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені В.Гетьмана»,  
[s@edim.ua](mailto:s@edim.ua)*

**Інна Гопанок**

*магістрант, заочна форма,  
ДВНЗ «КНЕУ імені В.Гетьмана»,  
[Inna.Gopanok@i.ua](mailto:Inna.Gopanok@i.ua)*

### ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНОМУ АПК

### ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОМ АПК

### FEATURES OF PERSONNEL POLICY IN MODERN APC

**Анотація.** Стаття присвячена поглибленню вивчення питання удосконалення кадрової політики в агропромисловому комплексі. Розглянуті основні поняття та принципи здійснення кадрової політики на підприємствах.

Проаналізований стан зайнятості населення, особлива увага приділена безробіттю та її причинам у сільській місцевості. Аналіз свідчить, що кількість зареєстрованих безробітних у сільській місцевості перевищує містян. Тому виникають проблеми агропромислових підприємств, які пов'язані із старінням нації, незацікавленості молоді у праці в селі, низький рівень підготовки кадрів, низькою оплатою праці і важкою фізичною роботою. Але ці та інші проблеми кадрової політики у АПК можна поступово вирішувати. Тому були запропоновані основні шляхи розвитку кадрової політики, що мають забезпечити ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК, забезпечення прибутку.

**Аннотация.** Статья посвящена углублению изучения вопроса совершенствования кадровой политики в агропромышленном комплексе. Рассмотрены основные понятия и принципы осуществления кадровой политики на предприятиях.

Проанализировано состояние занятости населения, особое внимание уделено безработице и ее причинам в сельской местности. Анализ показывает, что количество зарегистрированных безработных в сельской местности превышает горожан. Поэтому возникают проблемы на агропромышленных предприятиях, связанных со старением нации, незаинтересованности молодежи в работе в деревне, низкий уровень подготовки кадров, низкой оплатой труда и тяжелой физической работой. Но эти и другие проблемы кадровой политики в АПК можно постепенно решать. Поэтому были предложены основные пути развития кадровой политики, которые должны обеспечить эффективное формирование и всестороннее развитие человеческого капитала, повышение конкурентоспособности предприятий АПК, обеспечение прибыли.

**Abstract.** The article is devoted to deepening the study of the issue of improving personnel policy in the agro-industrial complex. The basic concepts and principles of implementation of personnel policy at the enterprises are considered.

The state of employment of the population is analyzed, special attention is paid to unemployment and its causes in the countryside. The analysis shows that the number of registered unemployed in rural areas exceeds the

cities. Therefore, problems arise in agroindustrial enterprises, which are related to the aging of the nation, the lack of interest of young people in rural labor, low level of training, low wages and heavy physical work. But these and other problems of HR policy in AGK can be solved gradually. Therefore, the main ways of development of personnel policy were proposed, which should ensure effective formation and comprehensive development of human capital, increase of competitiveness of enterprises of agroindustrial complex, and provision of profit.

Досвід лідерів інноваційно-виробничого напрямку переконує, що увагу необхідно приділяти управлінню роботою організацій. Люди – один з найважливіших факторів виробництва, тому і управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні бажаної мети.

Сьогодні загально визнано, що серед комплексу проблем в агропромисловому секторі особливу роль грає проблема удосконалення управління персоналом фірми. Задачею кадрової політики є підвищення ефективності виробництва за рахунок усебічного розвитку і розумного застосування творчих сил людини, підвищення рівня кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому актуальність обраної теми полягає в удосконаленні системи управління трудовими ресурсами задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою є обґрунтування пріоритетів удосконалення кадрової політики в АПК, а також проаналізувати проблеми оплати і матеріального стимулювання, дослідити стан кадрової політики у сільськогосподарській галузі; оцінити ефективність управління персоналом на підприємстві, сформуванню стратегію кадрової політики.

У працях вчених (Андрющенко А., Астапєєва Є.В., Бортник В.А., Вітвіцький В., Гармідер Л. Д., Гармідер Л. Д., Колот А.М., Малік М. Й., Осипова Н. П., Петюх В. М., Рябокони В.П., Савченко В.А., Соловійов М.Ф., Шиян В.Й., Юшко С.В., Якуба К.І.) багато уваги приділено дослідженню професійної та кваліфікаційної структури персоналу, зокрема управлінського. У закордонній науковій думці (Armstrong M., Hidi S., Irvin Derek, Shahnawaz Saqib, Mosca M.) та практичній діяльності питання вдосконалення структури персоналу за різними класифікаційними ознаками розглядаються як такі, що мають велике значення в плані отримання фірмами конкурентних переваг. Але всі вони потребують уточнень/узагальнень та зведення до «ідеального» варіанту для сільськогосподарського бізнесу.

Для успішного управління підприємством персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме він постійно вдосконалюється. Уміло керуючи персоналом, можна постійно розвивати організацію виробництва і збільшувати прибуток підприємства. Формування оплати на основі вартості робочої сили при об'єктивно зростаючих вимогах працівників і можливостях їх задоволення вимагає становлення оплати праці як визначальної складової сукупних доходів населення та найбільш вагомого елемента виробничих витрат.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

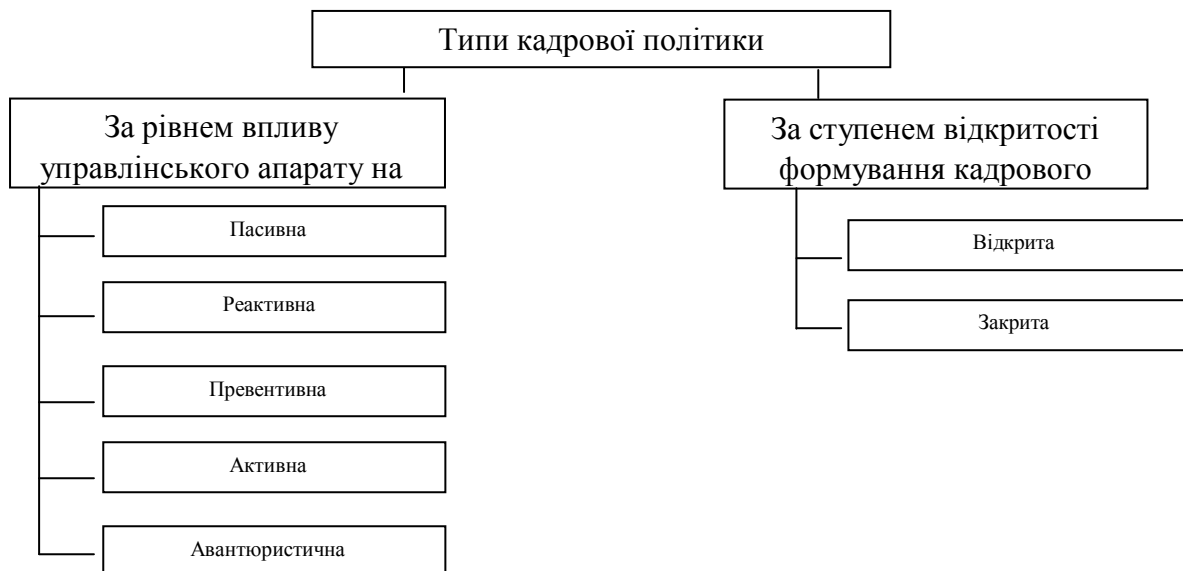
Основними цілями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів [4].

Основні різновиди кадрової політики: політика добору кадрів; політика профнавчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин [4]. Типи кадрової політики схематично зображені на рис. 1.

При формуванні кадрової політики, для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, які наведено в рис. 2.

Нині є всі підстави стверджувати, що більшість країн з розвинутою ринковою економікою все виразніше «соціалізують» свою політику, максимально наближаючи її до забезпечення потреб усе більшої частки населення. У великих національних економік все більший інтерес викликають відносини праці та капіталу, які характеризуються все більшою спільністю інтересів щодо соціально-економічного розвитку.

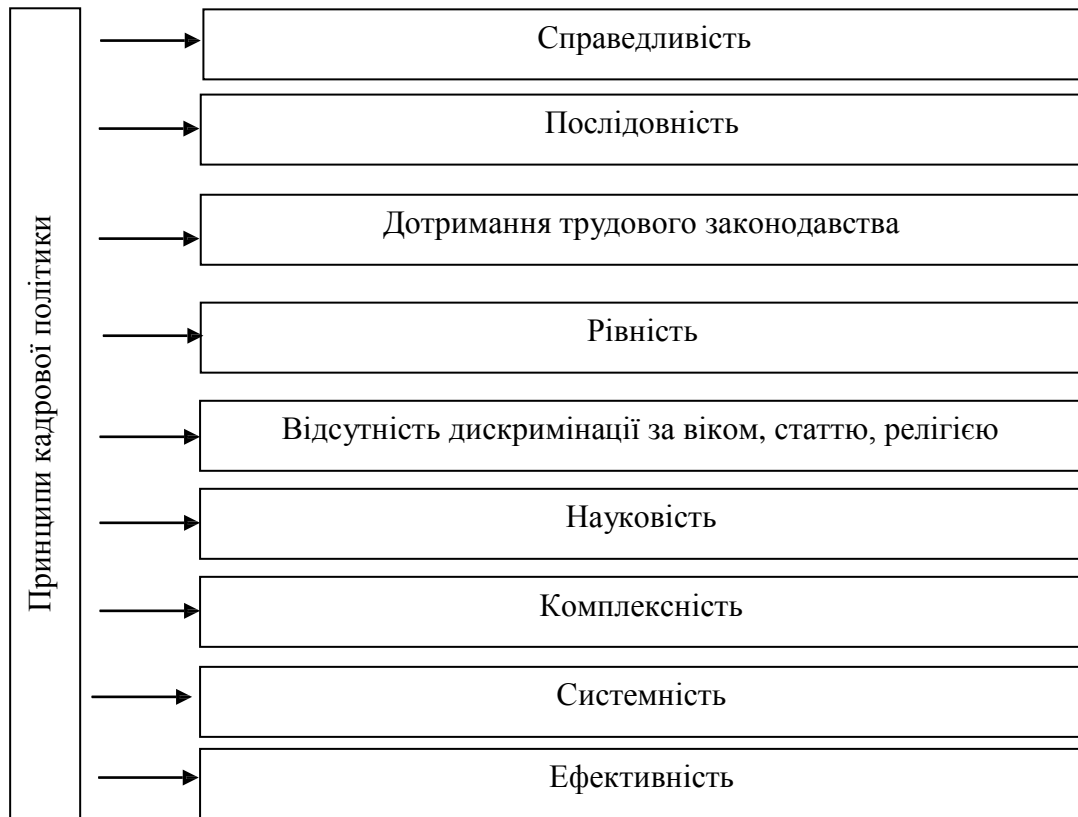


**Рис. 1. Типи кадрової політики організації [1]**

Досвід України, країн СНД та Східної Європи переконливо свідчить про те, що система господарювання, побудована на філософії зрівняльного розподілу, що забезпечує певну соціальну стабільність, рано чи пізно переживає себе.

Проте не можна обминути і той факт, що відмова держави від гарантування кожному колишнього жебрацького, але стабільного «достатку» без зв'язку з результатами праці багато хто сприймає як відмову від соціальної справедливості, що, у свою чергу позбавляє людей упевненості в майбутньому. Цілком очевидно, що такі настрої зникнуть ще не скоро: необхідна тривала психологічна перебудова свідомості, докорінна зміна мотивації праці. Очевидним є зв'язок між структурою доходів працівників та спонуканням їх до праці [5].

Досвід України, країн СНД та Східної Європи переконливо свідчить про те, що система господарювання, побудована на філософії зрівняльного розподілу, що забезпечує певну соціальну стабільність, рано чи пізно переживає себе. Проте не можна обминути і той факт, що відмова держави від гарантування кожному колишнього жебрацького, але стабільного «достатку» без зв'язку з результатами праці багато хто сприймає як відмову від соціальної справедливості, що, у свою чергу позбавляє людей упевненості в майбутньому. Цілком очевидно, що такі настрої зникнуть ще не скоро: необхідна тривала психологічна перебудова свідомості, докорінна зміна мотивації праці. Очевидним є зв'язок між структурою доходів працівників та спонуканням їх до праці [5].



**Рис. 2. Принципи кадрової політики [1]**

У нинішніх умовах функціонування аграрних підприємств однією із гострих проблем, які потребують негайного вирішення, є питання формування та розвитку кадрового потенціалу. Спочатку проаналізуємо кадровий ринок України.

За даними Державної служби статистики, кількість економічно активного населення віком від 15 до 70 років у середньому у I півріччі 2017 року становила 17,8 млн осіб (у I півріччі 2016 року – 17,9 млн осіб). Рівень економічної активності серед осіб віком 15-70 років, склав 61,9% (у I півріччі 2016 року - 62,1%). Найвищий рівень економічної активності був у Дніпропетровській, Миколаївській, Харківській, Луганській областях та м. Києві, а найнижчий – у Івано-Франківській, Тернопільській, Донецькій та Волинській областях [6].

Серед зайнятого населення в сільській місцевості дві третини працювали за наймом, майже третина самозайняті, та 1,0 % - це роботодавці та безкоштовно працюючі члени сім'ї. У міських поселеннях значна частка (понад 90%) зайнятого населення працювала за наймом. Рівень зайнятості населення, що проживає у сільській місцевості, становив 54,0% (за I півріччя 2016 року – 54,3%), серед міського населення – 56,9% (за I півріччя 2016 року – 57,1%). Чисельність безробітних у віці 15-70 років становила 1 709,7 тис. осіб, з них 584,6 тис. проживають у сільській місцевості та 1 125,1 тис. у міських поселеннях [6].

За I півріччя 2017 року рівень безробіття (за методологією Міжнародної організації праці) у сільській місцевості становив 10,4% економічно активного населення (за I півріччя 2016 року – 10,4%) серед громадян, що проживають у міських поселеннях, цей показник становив 9,2% (за I півріччя 2016 року – 9,0%) (таблиця 1).

**КІЛЬКІСТЬ ЗАРЕЄСТРОВАНИХ БЕЗРОБІТНИХ ЗА СТАТТЮ ТА МІСЦЕМ ПРОЖИВАННЯ  
У 2017 РОЦІ<sup>1</sup> (НА КІНЕЦЬ ЗВІТНОГО ПЕРІОДУ; ТИС. ОСІБ) [6]**

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Усього	429.0	439,4 <sup>2</sup>	406.8	374.2	352.6	330.2	319.9	311.9
жінки	211.5	218,5 <sup>2</sup>	214.6	203.7	192.8	182.2	178.6	176.1
чоловіки	217.5	220.9	192.2	170.5	159.8	148.0	141.3	135.8
міське населення	224.5	229,5 <sup>2</sup>	222.9	214.5	206.0	195.5	191.0	187.5
сільське населення	204.5	209.9	183.9	159.7	146.6	134.7	128.9	124.4

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані уточнені.

Основними причинами незайнятості у сільській місцевості є сезонний характер роботи та вивільнення з економічних причин, а у міських поселення – звільнення за власним бажанням, та за угодою сторін та вивільнення з економічних причин. За I півріччя 2017 року кількість економічно неактивного населення становила 11 млн. осіб, у тому числі 3,7 млн. осіб у сільській місцевості та 7,3 млн. осіб у населення міських поселень. Половина економічно неактивного населення у сільській місцевості – це пенсіонери, кожен четвертий – особа, що виконує домашні (сімейні) обов'язки, перебуває на утриманні та кожен п'ятий – учень, студент. У січні-серпні 2017 року кількість осіб, зареєстрованих в державній службі, що мали статус безробітного, становила 861,6 тис. осіб у тому числі 359,3 тис. мешканців сільської місцевості та 502,3 тис. жителів міських поселень [6]. Саме кадри сільськогосподарського підприємства, від яких залежить формування та реалізація виробничо-господарських планів, є основою стабільного розвитку та процвітання підприємства у майбутньому. В аграрних формуваннях усіх форм власності і господарювання політика управління персоналом на цей час обмежується такими інструментами як наймання і звільнення працівників, оформлення пенсійних справ, підготовка довідок, звітів з кадрових питань, нагляд за дотриманням режиму праці.

Характерно й те, що третину таких господарств очолюють (або є власниками) не фахівці аграрної галузі, а професіонали-риночники незалежно від базової освіти. Вклавши первинний капітал в інших галузях (енергетика, чорна металургія, хімія), вони прийшли з великими довгостроковими інвестиційними проектами саме в аграрну сферу, мотивовані вигідним і спрощеним оподаткуванням, дотаціями, пільговими кредитами й іншими преференціями. Однак критична маса таких менеджерів для потенціалу сільського господарства України явно недостатня. В даний період освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства - найнижчий серед зайнятих в інших галузях економіки. Тільки кожен п'ятий працюючий на селі закінчив технікум або інститут, що вдвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, на транспорті та зв'язку, а з повною вищою освітою у сільському господарстві працює трохи більше 100 тис. чоловік (6%) [3].

Доцільно зауважити, що на цей час при такій потужній і цілісній системі аграрної освіти, удосконаленій мережі навчальних закладів, впроваджених нових спеціальностях, при істотно збільшених обсягах підготовки фахівців нової формації, застосуванні сучасних навчальних технологій, використанні досвіду передових країн світу в підготовці кадрів для аграрного виробництва, збереженій квоті прийому сільської молоді в аграрні навчальні заклади, що становить 70% від державного замовлення, маємо сумний результат - стабільно

закріплюється на селі не більше 7—10% випускників, а ситуацію в сучасному аграрному бізнесі визначають значною мірою кадри, що прийшли з інших галузей [3].

Недооцінка кадрів як основного чинника економічного розвитку країни послужила однією з основних причин зниження конкурентоспроможності аграрної галузі на світовому ринку товарів і послуг. Затяжна економічна криза в Україні, на думку окремих науковців, зумовлена кризою управлінських кадрів, тобто відсутністю висококваліфікованих керівників різного рівня управління як економікою так і іншими сферами життєдіяльності держави.

Для запровадження ефективної кадрової політики на підприємствах АПК дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових. У процесах соціального управління центральним є людський фактор. Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість - ось далеко не повний перелік параметрів та проявів цього фактору. Створення працездатної, ефективної команди професіоналів - виклик для будь-якого керівника, водночас, - це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль керівника дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі.

Складовими кадрової політики як окремого підприємства, так і держави в цілому, що мають забезпечити як ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть стати наступні постулати:

- запровадження стимулів до індивідуальних та приватних інвестицій у людський капітал, зокрема в освіту, підвищення професійного рівня, зайнятості та самозайнятості, заходи зі зміцнення здоров'я, тощо;

- докорінне реформування систем соціальної підтримки та охорони здоров'я на нових засадах, де характерною ознакою має стати співіснування паралельних систем соціальної допомоги, соціального захисту та медичного обслуговування;

- розробка механізму випереджаючої оцінки та прогнозування потреби агропромислового комплексу і регіонів у висококваліфікованих кадрах, розробка конкретної системи працевлаштування молодих фахівців;

- виділення коштів на навчання та перекваліфікацію кадрів;

- раціональний підбір та розстановка кадрів (щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв покращенню діяльності на підприємстві та підвищенню його прибутковості);

- зниження показників плинності кадрів та закріплення молодих спеціалістів у сільськогосподарському виробництві;

- підняття престижності роботи, організації праці, можливість самореалізації та кар'єрного росту; - комплектування сільськогосподарських підприємств механізаторськими й іншими кадрами масових професій;

- створення відповідного рівня соціально-побутового, медичного та торговельного обслуговування, рівня дошкільного, освітнього та культурного обслуговування;

- удосконалення мотивації трудової діяльності на селі (активізація заходів стимулювання, які мають бути спрямовані на розвиток у персоналу стійких стимулів до праці даного виду зайнятості, а також до власного професійного розвитку через навчання й перепідготовку) [3; 5].

Безумовно, зростання заробітної плати, підвищення престижності як аграрної праці, так і сільських поселень, вирішення корінних соціальних проблем на селі – це саме ті чинники, позитивна реалізація яких украй необхідна. До того ж необхідно на державному рівні концептуально визначитись щодо шляхів реалізації стратегічних напрямків роботи з персоналом у сільському господарстві, об'єднати зусилля центральних державних і місцевих органів управління сільським господарством, а також підприємств.

Саме кадри сільськогосподарського бізнесу, від яких залежить формування та реалізація виробничо-господарських планів, є основою стабільного розвитку та процвітання підприємства у майбутньому. В аграрних формуваннях усіх форм власності і господарювання політика управління персоналом обмежується сезонним найманням і звільненням працівників, оформлення пенсійних справ, підготовка довідок, звітів з кадрових питань, нагляд за дотриманням режиму праці. Проаналізовані дані Державного комітету статистики щодо зайнятості, безробіття, вікового складу тощо свідчать про старіння нації, високий рівень безробіття та низьку заробітну платню.

Основними складовими мотиваційного механізму кадрової політики є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації та вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Поліпшення кадрового потенціалу в сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств можливе лише при поетапному переході від пасивної до активної кадрової політики, зорієнтованої на раціональне використання кадрового потенціалу.

### **Література**

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. Іртищева І.О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, І.І. Козіє // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – Випуск 8/2. – 2014. – С. 186-188.
3. Кошельник В.М. Кадрова політика як фактор утримання конкурентоспроможності аграрних підприємств / В.М. Кошельник // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2008. – Вип. 36 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile/1670.pdf>.
4. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 355–359. Зось-Кіор М.В.
5. Максименко М. О. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств / М. О. Максименко, А. А. Гуріна, Н. М. Краус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №5, т. 2. – С. 181-185.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)

**УДК 338.47**

**Собольєва Тетяна**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»,  
[tsobolieva@gmail.com](mailto:tsobolieva@gmail.com)*

**Борзіло Юлія**

*студентка магістерської програми «Менеджмент інновацій»,  
кафедра менеджменту,  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»,  
[jborzilo@yahoo.com](mailto:jborzilo@yahoo.com)*

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

**ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ**