

Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies

ISSN 2519–2701 print
ISSN 2518–1327 online

doi: 10.15421/nvlvet8618
<http://nvlvet.com.ua/>

UDC 331.108:338.43

Mechanism of implementation of personnel policy at different stages of the life cycle of agricultural enterprises

S.J. Voskobijnyk

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Ukraine

Article info

Received 18.01.2018
Received in revised form
21.02.2018
Accepted 26.02.2018

Stepan Gzhytskyi National
University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv,
Pekarska str., 50, Lviv, Ukraine.
Tel.: +38-097-922-51-22
E-mail: solo2530@ukr.net

Voskobijnyk, S.J. (2018). Mechanism of implementation of personnel policy at different stages of the life cycle of agricultural enterprises. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. 20(86), 92–96. doi: 10.15421/nvlvet8618

The set of external factors, such as: the unstable situation in the East of Ukraine, the state of the economic situation, the situation in the labor market, the labor legislation of our state; as well as internal factors: the goals of the enterprise, the style of management, the image of the enterprise, etc., directly affects the formation and activity of agricultural enterprises in general, and in particular, their personnel policy, without which no company can handle. After all, it is an integral strategy of personnel work, which combines various elements and forms of personnel work, whose purpose is to create a highly productive and highly professional, cohesive and responsible team capable of responding quickly to changes in the internal and external environment. That is why human resources policy needs to be modified in line with these factors and conditions in which it operates, and agricultural enterprises should push for new or improved mechanisms for its implementation. Taking into account the peculiarities of agriculture and the fact that all enterprises undergo such stages of the life cycle: creation, growth, stability, decline, in this publication a new stage is set, namely, the crisis stage of the functioning of an agricultural enterprise. As a result, the mechanism of personnel policy implementation has been improved, through the proposed measures at the new stage. Also reviewed are measures of personnel policy at all other stages of the company's life cycle, proposed by other leading researchers. In the scientific article the essence of the concepts «personnel policy», «life cycle of the enterprise», «mechanism», «mechanism of implementation of personnel policy of the enterprise» is explained; the stages of the life cycle of enterprises proposed by leading scientists are considered; A new crisis phase of the life cycle of agricultural enterprises is highlighted, the process of enterprise activity is described at various stages of its life cycle, the proposed measures of personnel policy, and the improvement of the mechanism of its implementation in agricultural enterprises.

Key words: personnel policy, personnel, personnel, mechanism, mechanism of personnel policy implementation, life cycle of the enterprise, agricultural enterprises.

Механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарських підприємств

С.Я. Воскобійник

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

Сукупність зовнішніх чинників, таких як: нестабільна ситуація на Сході України, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці, трудове законодавство нашої держави; а також внутрішніх чинників: цілей підприємства, стилю управління, іміджу підприємства тощо, безпосередньо впливає на формування та діяльність сільськогосподарських підприємств загалом та, зокрема, на їх кадрову політику, без якої не обходиться жодне підприємство. Адже, вона являється цілісною стратегією роботи з персоналом, яка об'єднує різноманітні елементи та форми кадрової роботи, метою якої є створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме тому, кадрова політика повинна видозмінюватись у відповідності до цих чинників та умов, в яких вона функціонує, а сільськогосподарські підприємства повинні застосовувати нові або вдосконалені механізми її реалізації. Враховуючи особливості сільського господарства, та той факт, що всі підприємства проходять такі етапи життєвого циклу: створення, росту, стабі-

льності, занепаду, в даній публікації виділено новий етап, а саме, кризовий етап функціонування сільськогосподарського підприємства. В результаті цього, вдосконалено механізм реалізації кадрової політики, шляхом запропонованих заходів на нововведеному етапі. Також розглянуті заходи кадрової політики на всіх інших етапах життєвого циклу підприємства, запропоновані провідними науковцями. В науковій статті висвітлено суть понять «кадрова політика», «життєвий цикл підприємства», «механізм», «механізм реалізації кадрової політики підприємства»; розглянуто етапи життєвого циклу підприємств, що виділили різні вчені; виділено новий кризовий етап життєвого циклу сільськогосподарських підприємств, охарактеризований процес діяльності підприємства на різних етапах його життєвого циклу, запропоновані заходи кадрової політики, щодо вдосконалення механізму її реалізації у сільськогосподарських підприємствах.

Ключові слова: кадрова політика, кадри, персонал, механізм, механізм реалізації кадрової політики, життєвий цикл підприємства, сільськогосподарські підприємства

Вступ

На сьогодні в нашій державі спостерігається нестабільна ситуація, що негативно відображається на діяльності сільськогосподарських підприємств та на їх кадровій політиці. Формування та реалізація якої, неможливе без зовнішніх чинників, такі як: нестабільна ситуація на Сході України, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці, трудове законодавство нашої держави; а також внутрішніх чинників: цілі підприємства, стиль управління, імідж підприємства тощо. Саме тому, кадрова політика повинна видозмінюватись у відповідності до цих чинників та умов, в яких вона функціонує, а сільськогосподарські підприємства повинні засовувати нові механізми її реалізації.

Актуальність теми. Гостро постала проблема механізму розробки нової кадрової політики, орієнтованої на організацію соціального управління, центральною особою якої являється не ринок, а безпосередньо кожний працівник підприємства та його потреби, а також розробки такої кадрової політики, яка б забезпечувала кожному сільськогосподарському підприємству здатність вистояти у складних сучасних умовах.

Мета: вдосконалити механізм реалізації кадрової політики у сільськогосподарських підприємствах.

Завдання:

- визначити сутність поняття «кадрова політика», «життєвий цикл підприємства», «механізм», «механізм реалізації кадрової політики підприємства»;
- розглянути етапи життєвого циклу підприємства, що запропоновані провідними науковцями;
- виділити новий етап життєвого циклу сільськогосподарського підприємства;
- визначитися із сутністю механізму реалізації кадрової політики сільськогосподарських підприємств;
- вдосконалити механізм реалізації кадрової політики сільськогосподарських підприємств.

Результати та їх обговорення

Раніше кадрова політика носила державно-партійний характер, базувалася на соціалістичних цінностях та являлась жорстко централізованою політикою, а розробка та реалізація кадрової політики здійснювалась для однієї партії і реалізовувалась вона, перш за все, в її інтересах.

У подальшому, при розпаді Радянського Союзу стало зрозуміло, що необхідні кардинальні зміни по відношенню до даної сфери, потрібно виробити про-

гресивні підходи до управління кадрами та виробити навички використання їх на практиці.

Поняття «кадрова політика» було достатньо розповсюдженим у кінці 80-х років. Вона відображала суб'єктивізм адміністративно-управлінської влади, який висував пріоритет особистих уявлень керівника про ступінь корисності того, чи іншого управляючого більш нижчого рангу. Вище керівництво було орієнтоване або на випуск продукції, або на збереження свого привілейованого статусу за рахунок механізму формування команди підлеглих з свого кола оточення, або з тих, на яких має безпосередній вплив.

На даний час на рівні окремого виду економічної діяльності та підприємства як категоріальний апарат частіше використовуються поняття «кадри» і «персонал». Персонал підприємства формується й змінюється під впливом внутрішніх по відношенню до підприємства (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників. Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудового потенціалу. Складові персоналу як сукупності працівників являють собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними. Цей набір повинен визначатися сформованими цілями підприємства та забезпечувати відображення всього змісту категорії «персонал» (Bitter and Maletska, 2012).

На сьогоднішній день, кадрова політика – це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка об'єднує різноманітні елементи та форми кадрової роботи, метою якої є створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Взагалі, для сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах важливо зразу визначитись з механізмом реалізації кадрової політики.

Слово «механізм» (з грец. mechane – машина) – це пристрій, що передає або перетворює рух (Mekhanizm, 1973). Якщо приставити його до предмету кадрової політики, то, – це система перетворення, рух кадрових процесів у заданому напрямку, який приводить в дію принципи, методи, кадрової діяльно-

сті та реалізує мету, завдання та цілі кадрової політики.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему різноманітних видів кадрової діяльності (організаційних, нормативно-правових, економічних, наукових, виховних заходів, тощо), що направлені на кадрове забезпечення підприємства та базуються на концепції кадрової політики, правовій базі, принципах, методах, способах і формах кадрової роботи. Структурно його можна представити як сукупність трьох складових: суб'єктів кадрової роботи, об'єктів, тобто процесу кадрової роботи та сукупність застосованих принципів, форм і методів роботи.

Будь-яке підприємство проходить певні етапи свого життєвого циклу Розглянемо механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарського підприємства.

Дослідженням даного питання займалось чимало зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: Адізес І. (Adizes, 2004), Корягіна С.В. (Koriahina, 2004), Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. (Kuzmin and Melnyk, 2003), та інші.

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися (Koriahina, 2004).

Деякі із вчених виділяють всього чотири класичних стадії життєвого циклу підприємства: створення, ріст, стабільність і занепад, а інші, враховуючи своє бачення та досвід, розподіляють цей цикл на значно більшу кількість етапів. Так, у публікації Гудзь О.І. (Hudz, 2011) описано багато вчених, наприклад, С.В. Корягіна виділяє п'ять етапів, а саме: 1. Створення. 2. Ріст. 3. «Стойка» зрілість. 4. «Паразитична» зрілість. 5. Занепад.

Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. вважають, що життєвий цикл показує циклічність розвитку і проходження певних етапів (стадій), які відображають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності підприємства (Kuzmin and Melnyk, 2003), і, саме тому виділяють аж 7 етапів: 1. Народження. 2. Дитинство. 3. Юність. 4. Рання зрілість. 5. Кінцева зрілість. 6. Старіння. 7. Відродження.

В свою чергу, І. Адізес виділяє аж 10 етапів життєвого циклу підприємства: 1. Виходжування. 2. Етап немовляти. 3. Швидкий ріст. 4. Юність. 5. Розквіт. 6. Стабільність. 7. Аристократизм. 8. Рання бюрократизація. 9. Бюрократизація. 10. Смерть. Аналізуючи дані дослідження, та, враховуючи думки кожного з цих науковців, можна виділити свої етапи життєвого циклу сільськогосподарського підприємства.

Отже, процес життєвого циклу сільськогосподарського підприємств, як і будь якого іншого підприємства, проходить 4 класичні етапи: створення, росту, стабільності і занепаду.

На етапі створення суб'єкти, юридичні чи фізичні особи, визначаються з метою, завданнями та цілями своєї діяльності, тобто бажають проводити діяльність у сфері виробництва сільськогосподарської продукції для того, щоб виробляти сільськогосподарську продукцію,

надавати послуги у цій сфері і отримувати максимальний прибуток при найменших затратах.

Основною задачею даного етапу є розробка бізнес-плану, який дозволить підприємцю оцінити свої шанси на успіх, а також підготуватися до можливих труднощів.

Також на даному етапі визначаються джерела фінансування, це можуть бути власні чи запозичені кошти, а також кошти інвесторів.

Після цього сільськогосподарське підприємство необхідно зареєструвати. Суб'єкти аграрного господарювання вважаються створеними та здобувають прав юридичної особи з моменту їх державної реєстрації, що відбувається в порядку, встановленому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15.05.2003 р.

На етапі росту витрати ростуть, в той же час потрібен деякий проміжок часу для досягнення беззбитковості. Важливу роль виконує оборотний капітал, оскільки практично всі грошові кошти йдуть на придбання основних фондів, які поки не приносять прибутку. Дуже часто підприємства банкрутують, так і не дійшовши до наступного етапу.

Стабільність – це самий сприятливий для сільськогосподарського підприємства етап, адже його фінансовий стан стабільний, налагоджені ринки збуту. Отримуючи високі прибутки підприємство бажає створювати нові види діяльності, які служать доповненням до вже існуючих, а також намагається вийти на абсолютно нові для себе ринки.

Проте, специфіка сільського господарства полягає в тому, що воно характеризується прямою залежністю від природно-кліматичних умов, високозатратністю сільськогосподарських виробництв, сезонністю праці, неправильною політикою цін на сільськогосподарську продукцію, адже сільськогосподарський товаровиробник за існуючих цін неспроможний відновлювати виробничий потенціал для перспективного розвитку галузей.

Саме тому, ми виділили ще один етап життєвого циклу підприємства – це кризовий етап функціонування. Тут підприємство піддається впливу різних кризових явищ, наприклад, нестабільна економічна ситуація країни, несприятливі погодні умови, форс-мажорні обставини, які негативно впливають на його функціонування. В результаті підприємство отримує збитки, його стабільність знижується.

В залежності від ступеня впливу та кількості кризових явищ, що негативно впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства ми виділили: I-ший, II-гий, III-тій, IV-тий ... рівні кризового функціонування, де чим менший рівень, тим менше негативних явищ на нього впливає (рис. 1).

Кризовий етап функціонування відрізняється від етапу занепаду тим, що на даному етапі підприємство тимчасово зазнає збитки і в силу певних обставин може повернути собі втрачені позиції на ринку та повернутися до етапу стабільності.

Якщо сільськогосподарське підприємство дійшло до кризового етапу функціонування, то для повернення його до етапу стабільності найважливішим кроком для нього є звернення за послугами до дарадчих служб.

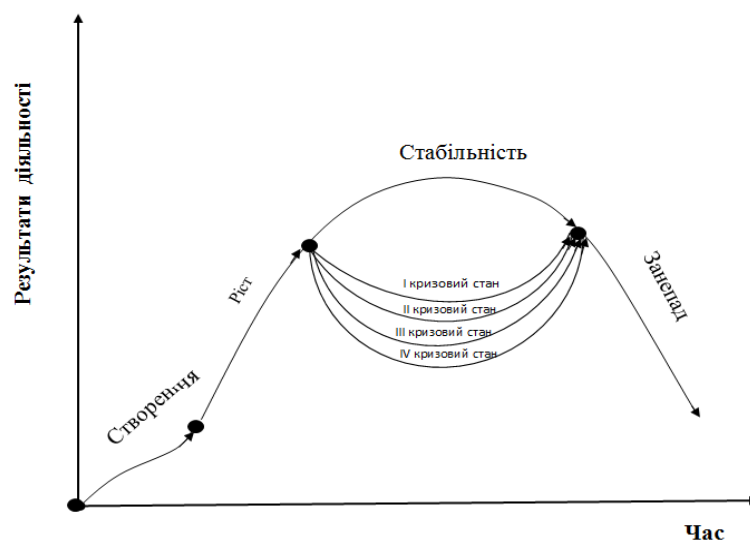


Рис.1. Процес життєвого циклу сільськогосподарського підприємства

У сучасних умовах господарювання сільськогосподарське дорадництво – це ефективний:

- інструмент ведення просвітницької роботи з малим і середнім агробізнесом, господарствами населення й сільськими жителями з питань науково-обґрунтованого ведення сільськогосподарської діяльності;

- посередник між аграрною наукою й виробництвом стосовно поширення агротехнологічних і соціально-економічних агроінновацій;

- інституціональний механізм управління інноваційним розвитком сільського господарства й сільських територій в умовах дерегуляції господарської діяльності та децентралізації влади (Lupenko et al., 2015).

Правові засади здійснення сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні визначає Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17 червня 2004 року.

Таблиця 1

Вдосконалений механізм реалізації кадрової політики на різних етапах ЖЦСП

Етапи ЖЦСП	Заходи кадрової політики
Створення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в кадрах; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці. 2. Формування кадрового складу: аналіз діяльності критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір. 3. Розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби; розробка системи збору, збереження і використання інформації (Balabanova and Sardak, 2006).
Ріст	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переструктуризація підприємства: повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені між ними зв'язки. 2. Залучення нового персоналу. 3. Зміна принципів управління. 4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками (Balabanova and Sardak, 2006).
Стабільність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження витрат на персонал. 2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці. 3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування кадрів. 4. Вибір між орієнтацією на функціонування і розвитком (Balabanova and Sardak, 2006).
Кризовий етап функціонування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці. 2. Проведення кадрових змін: скорочення певної кількості кадрів та заміна їх більш кваліфікованими. 3. Зменшення фінансування кадрів: зменшення розміру заробітної плати за рахунок зменшення робочого дня, зняття премій, надбавок, доплат. 4. Використання послуг дорадницьких служб.
Занепад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика кадрового потенціалу підприємства. 2. Розробка стратегії реорганізації і кадрових програм її підтримки. 3. Скорочення персоналу підприємства. 4. Вирішення конфліктів, що виникли в цей період (Balabanova and Sardak, 2006).

На сьогоднішній день сільськогосподарське дорадництво актуальне не тільки для сільськогосподарських підприємств зокрема, але й для всієї держави вцілому.

Адже, створення у країні дієвої системи сільськогосподарського дорадництва передбачене угодою про асоціацію між Україною та ЄС і його членами в частині співробітництва у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій, «сприяння інноваціям шляхом проведення досліджень та просування системи дорадництва до сільськогосподарських виробників» (Lupenko et al., 2015).

Розглянемо вдосконалений механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарського підприємства (ЖЦСП) у таблиці 1.

Саме сільськогосподарське дорадництво допоможе сільськогосподарським підприємствам швидко подолати кризовий етап функціонування, і якнайдовше перебувати на етапі стабільності, оскільки сільськогосподарські дорадчі служби можуть надавати свої послуги на безоплатній основі, що є дуже доречним для підприємств, що перебувають в нестабільному становищі. Ці, так звані, соціальні послуги згідно Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» здійснюються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

Якщо ж сільськогосподарському підприємству не вдалося подолати різні труднощі на власному шляху і воно згортає свою діяльність, то настає етап занепаду сільськогосподарського підприємства, тобто, це ліквідація або реорганізація підприємства. Підприємство завершує своє виробництво сільськогосподарської продукції через банкрутство, зменшення попиту, конкуренцію тощо.

Висновки

Механізм реалізації кадрової політики на кожному з етапів життєвого циклу сільськогосподарського підприємства має свої особливості і здійснюється по різному. Кадрова політика може бути швидкою, рішучою, вирішальною, а також альтернативною в різних складних умовах.

Зважаючи на специфіку сільського господарства, доцільно вдосконалювати механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарського підприємства, а особливо, враховувати новий кризовий етап функціонування, який виділений у даній публікації. Кожному сільськогосподар-

ському підприємству на даному етапі потрібно здійснювати запропоновані заходи кадрової політики, що допоможуть йому повернути свої позиції до етапу стабільності.

Перспективи подальших досліджень. Кадрова політика збільшує потенційні можливості сільськогосподарського підприємства, створює можливість реагувати на вимоги ринку, що змінюються в найближчому майбутньому. Саме тому, потрібно постійно вдосконалювати механізм реалізації кадрової політики сільськогосподарських підприємств, враховуючи світовий досвід.

References

- Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2006). Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. K.: VD «Profesional» (in Ukrainian).
- Bitter, O.A., & Maletsk, O.I. (2012). Upravlinnia personalom u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. Ekonomika APK. 3, 68–72. Rezhym dostupu: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2012/2012_03/12_03_14.pdf (in Ukrainian).
- Hudz, O.I. (2011). Analizuvannia suchasnykh pidkhodiv do sutnosti i struktury zhyttievoho tsykladu pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». 714, 52–57. Rezhym dostupu: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/12875/1/010_Analizuvannja%20suchasn_52_57_714.pdf (in Ukrainian).
- Lupenko, Yu.O., Kropyvko, M.F., & Malik, M.I. (2015). Intehratsiia ta samoorganizatsiia ahrarnoho biznesu v umovakh detsentralizatsii vlady: Monohrafiia. K.: NNTs IAE (in Ukrainian).
- Koriahina, S.V. (2004). Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsykladu rozvytku pidpriemstva: Av-toref. kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnik» (in Ukrainian).
- Kuzmin, O.Ie., & Melnyk, O.H. (2003). Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik» (Informatsiino-vydavnychiy tsentr «INTELEKT+» Instytutu pisliadyplomnoi osvity), «Intelekt-Zakhid» (in Ukrainian).
- Mekhanizm (1973). Akademichnyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: sum.in.ua/s/mekhanizm (in Ukrainian).
- Adizes, I. (2004). The Corporate Lifecycle. <http://www.adizes.com/>