

способом виживання аграрних підприємств та господарств населення в нестабільних умовах господарювання, то в майбутньому, на нашу думку, її все частіше застосовуватимуть як елемент стратегічного управління. Змінюватиметься також перелік вищевизначених особливостей диверсифікації виробництва в сільському господарстві, зумовлених середовищем перехідної економіки. Це свідчить про перспективи та актуальність подальших наукових досліджень в напрямку впровадження диверсифікаційних змін суб'єктами аграрного сектора.

1. Новий тлумачний словник української мови: У 3 т.: Т. 2. – К.: Аконтіт, – 2006. – 928 с.

2. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства

Івано-Франківського Прикарпаття після реформи. – Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. – 180 с.

3. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє: У 3 т. – Т. II: Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – К.: Ін-т аграрної економіки, 2001. – 484 с.

4. Економічний словник-довідник. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.

5. Мельник Н.Б. Чинники підвищення результатів диверсифікаційних процесів у сільському господарстві // Вісник Прикарпатського ун-ту. Економіка: Вип. 3. – Івано-Франківськ: Плай, 2006. – С. 113-120.

The list of the main characteristics of the production's diversification of the subjects of agriculture in modern transitional conditions of the national economy is worked out.

Федорняк Л.С.

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто способи розрахунку потреби підприємств у працівниках, зокрема, методи планування управлінського персоналу агроформувань. На основі проекту методики обґрунтування та планування потреби регіонів у спеціалістах аграрної сфери, розроблено формули для обчислення даних категорій працівників.

Ключові слова: планування, персонал, методи, потреба у працівниках, агроформування, нормативи.

I. Вступ. Планування є важливою складовою формування персоналу та одним із факторів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Вивченням питання планування та методів його здійснення займалися М.Д. Виноградський, В.В. Вітвіцький, Л.П. Гавлінська, І.М. Демчак, В.О. Лук'янихін, Л.М. Луцишин, З.М. Метельська, М.І. Мурашко, Л.А. Швайка, С.В. Шекшня та інші. Запропоновані цими дослідниками способи визначення потреби у працівниках безумовно заслуговують уваги, однак і надалі відкритою залишається пробле-

ма вибору найбільш оптимального методу планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств.

II. Постановка завдання. Своєчасне забезпечення підприємства працівниками неможливе без попереднього планування. Метою дослідження є розгляд методів планування управлінського персоналу агроформувань.

III. Результати. Планування персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення потреб організації у працівниках необхідної кількості та якості відповідно до встановлених цілей.

Згідно Господарського кодексу України (ст. 64) “підприємство самостійно визначає організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис” [1]. Для кожного підприємства в залежності від специфіки його діяльності встановлюється нормативна чисельність персоналу, і якщо фактична його кількість від неї відрізняється – це виливається у збитки для підприємства: у випадку, коли наявного персоналу недостатньо (менше нормативу) – це призводить до неповного використання виробничих потужностей та недовиконання робіт; якщо ж на-

впаки (спостерігається надлишок робочої сили) – збільшуються витрати підприємства і як наслідок – підвищується собівартість продукції та її ціна. Визначення загальної чисельності працівників та їхнього якісного складу є елементом планування діяльності підприємства.

Планування потреби підприємства у працівниках може бути короткотерміновим (оперативним) – терміном до одного року, середньотерміновим (тактичним) – від одного до трьох років, довготерміновим (стратегічним) – більше трьох років. Розрізняють планування кількісного (чисельності та структури) і якісного (професій, спеціальностей, категорій, кваліфікацій) складу персоналу, розрахунок якого слід проводити злагоджено, оскільки якісні показники завжди мають кількісний вираз.

Вихідними даними для обчислення кількості працівників є норми законодавства про працю, положення про структуру управління, штатний розклад, посадові інструкції, види робіт, організаційно-технологічна документація, виробничі програми, норми праці, показники звітів, плани соціально-економічного розвитку підприємства, плани зі збуту та виробництва.

На планування персоналу впливають зовнішні й внутрішні чинники. Основними зовнішніми чинниками є попит і пропозиція на ринку праці, рівень безробіття та інфляції, темпи економічного зростання, зміни у законодавстві, зокрема у трудовому та податковому, рівень науково-технічного прогресу, конкуренція на ринку. До внутрішніх чинників можна віднести цілі організації, рівень автоматизації й механізації робіт, обсяг та структуру виробництва, плинність кадрів, плани економічної та соціальної діяльності.

Існують різноманітні методи планування персоналу. Проте, перш ніж перейти до їх розгляду, необхідно з'ясувати сутність наступних понять:

- явочна чисельність персоналу – кількість працівників, які щоденно повинні бути на робочих місцях та забезпечувати здійснення виробничого процесу;
- спискова чисельність персоналу – загаль-

на кількість працівників підприємства (постійних, сезонних, тимчасових); явочна чисельність + відсутні на роботі;

– середньоспискова чисельність працівників визначається шляхом ділення спискової чисельності за обраний період на кількість днів у цьому періоді [2, 55];

– норми праці – це норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності;

– норми виробітку – обсяг роботи, який необхідно виконати за встановлений проміжок часу робітником (робітниками) відповідної кваліфікації (кг, м, шт);

– норми часу – витрати робочого часу для виконання певного виду робіт (люд-хв., люд-год., люд-дні);

– норми обслуговування – обсяг роботи з обслуговування визначеної кількості об'єктів протягом певного часу;

– норми чисельності – кількість працівників встановленого професійно-кваліфікаційного рівня, необхідних для виконання передбачених видів робіт [3, 164-166].

Одним із широковживаних та універсальних методів розрахунку потреби в персоналі, який у своїх дослідженнях виділяють автори [3, 164], [4, 48], [5, 162-165], [6, 118-122], є нормативний. Він передбачає використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження. На підприємствах виробничих галузей (матеріального виробництва) застосовуються, як правило, нормативи чисельності (встановлюється залежність між кількісними та якісними показниками персоналу та техніко-економічними показниками діяльності підприємства), а в невиробничій сфері (освіта, охорона здоров'я) – нормативи обслуговування і навантаження. Розрахунок за нормами обслуговування полягає в обчисленні персоналу на основі кількості одиниць устаткування, що ними обслуговується.

Л.А. Швайка подає два способи, за допомогою яких може проводитись розрахунок чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП) – укрупнений та прямий. Метод використання норм обслуговування устаткування вона відносить до методів прямого розрахунку потреби в робітниках основних та допоміжних професій і на його основі пропо-

нує обчислювати потребу в основних робітниках, зайнятих на нормованих і ненормованих машинних операціях та допоміжних робітників, для яких встановлені норми обслуговування. На допоміжних роботах, для яких не встановлені норми обслуговування, облікову чисельність працівників Л.А. Швайка визначає на основі звітних даних, відкоригованих відповідно до виробничої ситуації [7, 149].

Метод планування чисельності персоналу за нормами обслуговування устаткування як один із способів визначення чисельності основних робітників наводить і Л.М. Луцишин [2, 56].

В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк вважають, що обчислення персоналу за нормами обслуговування можна застосовувати для планування чисельності працівників як фізичної так, і розумової праці. Поряд із розрахунком кількості робітників-погодинників або службовців на основі норм обслуговування, ними запропоновано методи розрахунку за робочими місцями й нормативами чисельності та метод на основі норм керованості, які вони розглядають як окремі (специфічні) випадки використання норм обслуговування. На їхню думку, потрібна чисельність працівників визначається кількістю робочих місць, а нормативи чисельності – нормами обслуговування [8, 134-135].

Метод розрахунку за нормами керованості передбачає визначення граничної чисельності підлеглих на одного керівника. Кількість керівників усіх рівнів визначається на основі середніх норм керованості (підпорядкованості) з урахуванням галузевих особливостей. Л.А. Швайка подає таку градацію керівників та підлеглих їм працівників: на одного керівника нижчої ланки припадає в середньому 25 робітників, на одного керівника середньої ланки – 10 спеціалістів, одному керівникові вищої ланки підпорядковується 6-8 керівників середньої ланки [7, 151]. В.О. Лук'янихін наводить наступні норми керованості: для вищих рівнів управління – 3-5 чол., для середніх – 8-10 чол., для низових – 12-15 чол. [3, 166].

Автори [9, 185] пропонують для визначення необхідної кількості співробітників встановити число всіх можливих відносин

(взаємозв'язків), у які керівник вступає зі своїми підлеглими.

Чисельність деяких категорій працівників доцільно розраховувати на підставі трудомісткості виконуваних робіт. Л.А. Швайка на основі трудомісткості планує кількість основних робітників, праця яких ґрунтується на нормованих ручних операціях та допоміжних робітників, зайнятих на роботах, на які встановлюються норми часу [7, 148-149]. М.І. Мурашко для обчислення раціонального складу організації також застосовує розрахунок на основі нормативної трудомісткості [4, 48].

Автори В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк вважають, що професійно-кваліфікаційний склад працівників можна визначити відповідно до карт трудових процесів [8, 48], а чисельність робітників-відрядників й погодинників доцільно розраховувати базуючись на даних про трудомісткість робіт [8, 133].

Л.М. Луцишин розглядає методи планування чисельності промислово-виробничого персоналу на основі коригування базової чисельності, індексів зростання обсягів виробництва і продуктивності праці, за трудомісткістю виробничої програми, нормами обслуговування устаткування, нормами виробітку. Планування чисельності допоміжних робітників-відрядників вона проводить аналогічно основним робітникам, якщо для них встановлені норми обслуговування чи норми виробітку, а виробничих робітників-погодинників та допоміжних робітників – залежно від кількості робочих місць у відповідності з технологією виробництва, нормами обслуговування та змінністю роботи [2, 55-58]. Л.А. Швайка чисельність непромислового персоналу визначає за тим розрахунком що й основних та допоміжних робітників, а необлікового – виходячи з розміру фонду оплати праці даної категорії працівників [7, 151].

Загальну потребу підприємства у персоналі можна розрахувати шляхом розподілу обсягу виробництва на виробіток одного працюючого. Для більшої точності автори М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, В.М. Шканова пропонують проводити розрахунки окремо по категоріях персоналу:

– робочого персоналу з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм;

– робітників-погодинників – виходячи із закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм часу та чисельності;

– учнів – на основі потреби в підготовці нових робітників і планових термінів навчання;

– обслуговуючого персоналу і пожежно-сторожової охорони – із врахуванням типових норм і штатних розкладів [5, 160]

Розрізняють загальну та додаткову потребу в персоналі. Загальна потреба являє собою чисельність спеціалістів і службовців на початок планового періоду та їх додаткову потребу. Додаткова потреба визначається як різниця між загальною потребою у персоналі та його фактичною наявністю на початок планового періоду. Додаткову потребу в спеціалістах і службовцях розраховують на основі затверджених штатів та очікуваного вибуття або заміни працівників на плановий рік. Розрахунок додаткової потреби у робітниках здійснюється окремо на кожний квартал і в цілому на плановий рік, оскільки їх вибуття та обсяг виробництва по кварталах є різними [5, 160-161]. М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, В.М. Шканова, В.О. Лук'янихін вважають, що при розрахунку додаткової потреби у персоналі (спеціалістах) необхідно враховувати:

– розвиток організації (галузі), що передбачає визначення приросту посад у зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;

– часткову заміну практиків, які обіймають посади спеціалістів (фахівців);

– поповнення природного вибуття працівників, які займають посади керівників і спеціалістів (розміри природного вибуття не перевищують 2-4 % від загальної чисельності за рік) [3, 173-174], [5, 161].

Л.А. Швайка пропонує додаткову потребу в персоналі розраховувати після визначення планової чисельності та структури персоналу і складання балансу робочої сили [7, 151]:

Крім вищезазначених, використовують методи планування персоналу на основі коефіціє-

нта насиченості, штатно-номенклатурний, метод дохідності, екстраполяції, комп'ютерного моделювання, скоригованої екстраполяції, балансові, математико-статистичні й статистичні методи.

Метод визначення потреби у фахівцях (спеціалістах) на основі коефіцієнта насиченості використовується при обчисленні потреби у працівниках на довгостроковий період (на перспективу) і при відсутності докладних (деталізованих) планових показників. Нормативний коефіцієнт насиченості розраховується співвідношенням кількості спеціалістів на одну тисячу працівників або на один мільйон гривень [3, 167], [5, 161].

Штатно-номенклатурний метод застосовується при розрахунку потреби у фахівцях на термін до п'яти років. Він ґрунтується на показниках штатного розкладу, планових показниках діяльності підприємства, структурі управління, кількості й номенклатурі посад, що підлягають заміщенню фахівцями. Метод дозволяє визначити кількісну (на основі штатних розкладів) та якісну (на основі номенклатури посад) потребу організації у фахівцях [5, 161].

Метод дохідності полягає у тому, що збільшуючи обсяг виробництва, організація має встановити, чи не перевищують витрати зумовлені використанням додаткової робочої сили дохід від її використання. Чисельність зайнятих (персоналу) буде оптимальною, коли заробітна плата дорівнюватиме граничній дохідності праці [4, 48-49].

Екстраполяція є доступним і простим методом, який полягає в проектуванні (перенесенні) теперішніх ситуацій та пропорцій у майбутнє. Даний метод не враховує можливі зміни зовнішнього середовища і організації, тому підходить для короткострокового планування. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів.

При використанні методу комп'ютерного моделювання розробляють набори математичних формул, які дають можливість викорис-

говувати одночасно методи експертних оцінок, екстраполяції, враховувати інші фактори впливу. Комп'ютерні моделі автоматизують весь процес управління кадрами. Цей метод сприяє найбільш точному прогнозуванню потреб у персоналі, проте є досить дорогим і потребує спеціальних знань [4, 47-48], [10, 93].

Балансові методи ґрунтуються на врівноваженні ресурсів, що є у розпорядженні організації у даний час та потреби в них у плановому періоді і реалізуються через систему балансів. Балансовий розрахунок потреби в персоналі має включати планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду.

Математико-статистичні методи зводяться до оптимізації розрахунків на основі різноманітних моделей. Методи лінійного програмування дозволяють визначити оптимальні величини показників у взаємному їх сполученні шляхом розв'язування системи рівнянь і нерівностей [6, 118-122].

Статистичні методи поділяють на стохастичні й експертні. Стохастичні методи полягають в аналізі взаємозв'язку потреби в персоналі та факторами, які найбільше на неї впливають (загальна кількість працівників, вартість основних фондів, обсяг виробництва). При розрахунках беруться дані лише попереднього періоду і вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися за тією ж тенденцією. Експертні методи ґрунтуються на використанні думок, оцінок та висновків експертів (незалежних або керівних працівників організації). При застосуванні даного методу можуть використовуватися індивідуальні (метод інтерв'ю, метод написання сценарію) або колективні експертні оцінки (метод комісії, "мозкова атака", матричний метод, метод "Дельфі") [4, 48], [8, 136], [10, 93].

Планування чисельності управлінського персоналу (працівників, спеціалістів, службовців) здійснюється на основі розробленого штатного розпису та структури управління і методу Розенкранца [5, 163], [8, 134].

Зважаючи на підвищення ролі менеджменту в управлінні сільськогосподарськими підприємствами, надзвичайно важливого зна-

чення набуває планування саме адміністративно-управлінського персоналу. З цією метою застосовувались "Рекомендації з штатної чисельності та нормативів на оплату праці керівних працівників, спеціалістів та обслуговуючого персоналу колгоспів та радгоспів Української РСР" [11], введені в дію з 01.01.1987 р. й пристосовані до умов України. Проте, зміна характеру господарських відносин в аграрному секторі, поява нових агроформувань різноманітних організаційно-правових форм власності зумовили потребу перегляду вказаних рекомендацій, внесення відповідних змін, викладених у проекті "Методики обґрунтування та планування потреби регіонів у спеціалістах аграрної сфери" [12].

Згідно рекомендацій [11] визначення потреби у спеціалістах здійснювалось за критеріями для окремих видів управлінської діяльності. До структури типових штатів і штатних нормативів входили 15 служб сільськогосподарських підприємств: адміністративне й оперативне керівництво виробництвом, агрономічна, меліоративна, зоотехнічна, ветеринарна, інженерно-технічна, планово-економічна служби; бухгалтерський облік і фінансова звітність; комплектування і підготовка кадрів; охорона праці, техніка безпеки і організація пожежної охорони; матеріально-технічне постачання і збут продукції; господарське обслуговування; служби ремонтної майстерні, авто гаража, капітального будівництва і ремонту [11].

Відповідно до проекту Методики [12, 6] перелік виконавців основних посад з управлінської діяльності включає керівників, бухгалтерів, економістів, агрономів, інженерів, зоотехніків, маркетологів. Тобто, у проекті Методики введено посаду маркетологів, яка не передбачена Рекомендаціями.

Визначення потреби регіонів у управлінських працівниках відбувається шляхом її узагальнення на підприємствах певного регіону відповідно до встановлених нормативів. Потреба у директорах (керівниках) визначається, виходячи із кількості агроформувань у регіоні – одна посада на підприємство, умовою зайняття якої є наявність фахової сільськогос-

подарської освіти, зокрема, для директорів агроформувань з вимогою освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” або “магістр”, для інтегрованого об’єднання (асоціації підприємств, агрохолдингу) – “магістр”, обслуговуючого кооперативу – “спеціаліст”, фермерського (селянського) господарства – “бакалавр” або “молодший спеціаліст”.

Нормативом для встановлення чисельності спеціалістів бухгалтерського, економічного напрямків, юрисконсультів та працівників кадрових служб є середньорічна чисельність працюючих. Так, потреба у спеціалістах бухгалтерського профілю (головний бухгалтер освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст”, “магістр”; бухгалтер – “спеціаліст”, бухгалтер-касір – “бакалавр” відповідного напрямку підготовки) – одна посада на кожні 40 чол. середньорічної чисельності працівників в сільськогосподарському виробництві регіону. Особливістю фермерських господарств є те, що ведення бухгалтерського обліку вони здійснюють за спрощеною схемою, а тому з цією метою можуть залучати бухгалтерів на договірній основі, звертатись до бухгалтерів-практиків, аудиторських фірм або ж суміщати посади.

Посада економіста освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” або “магістр” для головного (провідного) економіста та “спеціаліст” для економіста відповідної підготовки вводиться, коли чисельність працюючих в агроформуванні перевищує 100 чол. [12, 7-15].

Посада юрисконсульта (“спеціаліст”, “бакалавр”) створюється в організації з чисельністю працівників більшою, ніж 300 чол. та ще одна додатково в регіоні на інші 15-20 агроформувань.

Працівники кадрових служб (менеджери з управління персоналом) “спеціалісти” або “бакалаври” передбачені для організацій з середньорічною чисельністю персоналу понад 150 чол.

Обсяг реалізованої продукції є критерієм для визначення чисельності заступників директорів агроформувань та маркетологів. Якщо обсяг реалізації продукції перевищує 1 млн.грн., то вводиться посада заступника директора агроформування освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” [12, 19].

Проектом Методики [12, 11-16] передбачено введення в штат сільськогосподарських підприємств спеціалістів-маркетологів: начальника відділу маркетингу асоціації, об’єднання – одного на 5-7,5 млн.грн. реалізованої продукції в регіоні з освітньо-кваліфікаційним рівнем “спеціаліст” або “магістр”; завідуючого відділом маркетингу агроформування – “спеціаліст” або “магістр” та маркетолога – “бакалавр” або “спеціаліст” – одного на кожні 1,0-1,5 млн.грн. продукції із загальної чисельності в агроформуванні.

Для визначення потреби в агрономах (головного (провідного) агронома, агрономів усіх спеціалізацій) нормативом є умовна збиральна площа, яка згідно проекту Методики [12, 8-15] становить 1,5-2,0 тис.га на одного працівника освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” або “магістр” відповідного напрямку підготовки.

Посади спеціалістів меліоративних служб створюються відповідно до встановленої кількості зрошувальних чи осушуваних земель – інженера-гідротехніка (“спеціаліст” або “магістр”) на кожні 200-500 га зрошувальних або 350-700 га осушених земель, а техника-гідротехніка (“молодший спеціаліст” чи “бакалавр”) на 100-200 га зрошувальних або 150-350 га осушених земель в регіоні [12, 20].

Критерієм для планування спеціалістів зоотехнічного напрямку є умовне поголів’я худоби. Посада головного (провідного) зоотехніка з освітньо-кваліфікаційним рівнем “спеціаліст” або “магістр” вводиться на понад 300 гол. умовного поголів’я худоби на підприємстві та на 600 гол. в регіоні; зоотехніки усіх спеціалізацій (“спеціалісти”) – на 400 гол. племінного стада, техніки штучного осіменіння (“молодший спеціаліст” чи “бакалавр”) – на 50-55 гол. маточного поголів’я худоби в регіоні.

Спеціалісти ветеринарної медицини – головний ветлікар (“спеціаліст” або “магістр”), старший ветлікар (“спеціаліст”), ветлікарі усіх спеціалізацій (“магістри”) по одному на 1000-1100 гол., фельдшера (“молодший спеціаліст”) – на кожні 300-350 гол. умовного поголів’я худоби в регіоні [12, 9-15].

Посади спеціалістів інженерно-технічного

напрямку – головного (провідного) інженера (“спеціаліст” або “магістр”) та інженера-механіка (“спеціаліст”) на кожні 30 од. сільськогосподарської техніки, головного (провідного) енергетика (“спеціаліст” або “магістр”), інженера-енергетика та інженера-електрика (“спеціаліст”) по одному на 500-1000 ум.од. електроустановок та більше 0,5 млн. кВт-год. електроенергії на виробничі цілі в агроформуваннях, техніків-електриків й техніків-механіків (“молодший спеціаліст” чи “бакалавр”) – 2 посади на одного інженера [12, 10-16].

Виконання функцій деяких працівників може здійснюватися шляхом суміщення посад або з використанням послуг дорадчих фірм (служб) у випадку, якщо критерії (чисельність працівників, обсяги реалізації продукції, кількість техніки, що обслуговується) для створення відповідної посади на підприємстві є меншими від нормативних. Згідно Методичних рекомендацій з встановлення штатної чисельності керівників, професіоналів та фахівців підприємств сільського господарства [13, 10] посада вводиться в штатний розпис, коли її потреба перевищує 0,5 одиниці і довантажується іншою роботою; якщо потреба менша – доцільніше використовувати консультації відповідних фахівців.

Виходячи з нормативів, наведених у проекті Методики [12] нами пропонуються наступні формули для обчислення управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств P_y чисельність якого визначається на основі:

1. Середньорічної чисельності працюючих (спеціалісти бухгалтерського та економічного напрямків, юрисконсульти, працівники кадрових служб):

$$P_y = \frac{Ч_c}{H_{счп}}$$

де $Ч_c$ – середньорічна чисельність персоналу підприємства;

$H_{счп}$ – нормативна середньорічна чисельність працівників, яка обслуговується одним спеціалістом.

2. Обсягу реалізованої продукції (заступники директорів агроформувань та маркетингологи):

$$P_y = \frac{O_{рп}}{H_{орп}}$$

де $O_{рп}$ – обсяг реалізованої продукції;

$H_{орп}$ – нормативний обсяг реалізації продукції на одного працівника.

3. Умовної збиральної площі або кількості зрошувальних чи осушуваних земель (агрономи, меліоратори):

$$P_y = \frac{Y_{пл}}{H_{зп}}$$

де $Y_{пл}$ – умовна збиральна площа або кількість зрошувальних чи осушуваних земель на підприємстві;

$H_{зп}$ – нормативна умовна збиральна площа або кількість зрошувальних чи осушуваних земель на одного працівника.

4. Умовного поголів'я худоби (зоотехніки, ветлікарі):

$$P_y = \frac{Y_{пх}}{H_{пх}}$$

де $Y_{пх}$ – умовне поголів'я худоби на підприємстві;

$H_{пх}$ – нормативна чисельність поголів'я худоби, що обслуговується одним працівником;

5. Одиниць сільськогосподарської техніки (спеціалісти інженерно-технічного напрямку):

$$P_y = \frac{K_t}{H_{от}}$$

де K_t – кількість одиниць техніки чи електроустановок, що є на підприємстві;

$H_{от}$ – норматив обслуговування техніки чи електроустановок одним працівником.

У Методичних рекомендаціях з встановлення штатної чисельності керівників, професіоналів та фахівців підприємств сільського господарства [13] наводяться методи розрахунку оптимальної чисельності названих категорій працівників, виходячи з конкретно-го докладання їхньої праці, її доцільності та ефективності, на основі критеріїв трудомісткості виконуваних функцій або певних

видів робіт. Згідно даних рекомендацій [13] чисельність працівників розраховується шляхом поділу річної трудомісткості об'єктів докладання праці на річний фонд робочого часу працівника. Трудомісткість об'єктів докладання праці керівників, професіоналів і фахівців визначається, як корисні затрати їх робочого часу на виконання певних видів діяльності (функцій), робіт і операцій, які визначаються шляхом сумування трудомісткості стаціонарних (прямих і непрямих) та мобільних (прямих й непрямих) робіт. Прямими визнаються затрати, які можна віднести на конкретний вид продукції (культуру, вид худоби, технічний засіб), а непрямими – ті, що стосуються комплексу вирощування культур, видів худоби, машин і потребують розподілу між об'єктами докладання праці працівників або обґрунтування нормативу з розрахунку на одне підприємство [13, 9-10].

Відповідно до методичних рекомендацій [13] потреба в управлінському персоналі розраховується шляхом додавання трудомісткості основних блоків докладання їхньої праці:

– працівників агрономічного профілю – виходячи з трудомісткості їхньої праці у виробничих підрозділах, в центральному апараті з організації роботи рослинницької галузі та обслуговування виробничих підрозділів і можливості бути в ролі керівників та їх заступників [13, 19-23];

– працівників зоотехнічного профілю – враховуючи трудомісткість їх праці в тваринницьких виробничих підрозділах, у центральному апараті з організації роботи галузі та виробничих підрозділів, можливості бути керівниками підприємств і їх заступниками [13, 25-29];

– працівників ветеринарного профілю – на основі їх трудомісткості в тваринницьких виробничих підрозділах, у центральному апараті з організації ветеринарної роботи та обслуговуючих виробничих підрозділах, можливості бути керівниками підприємств чи їх заступниками [13, 30-33];

– працівників інженерно-технічного профілю – підсумовуючи трудомісткість блоків ремонту, обслуговування та експлуатації машино-тракторного парку, автомобільного парку і

електросистеми підприємства, матеріально-технічне постачання і можливість бути в ролі керівників підприємства та їх заступників [13, 33-37];

– працівників агро меліоративного профілю – за трудомісткістю їхньої праці у виробничих підрозділах, які мають зрошувані або осушені землі, у центральному апараті з їх обслуговування, можливості бути керівниками підприємства та їх заступниками [13, 37-39];

– працівників економічного профілю – базуючись на трудомісткості їхньої праці щодо централізованого обслуговування виробничих та інших господарських підрозділів, можливості бути керівником підприємства або його заступниками [13, 39-40];

– працівників бухгалтерського профілю – з допомогою 2-х методів розрахунку, зазначених у “Міжгалузевих нормативах чисельності працівників бухгалтерського обліку” – на основі норм часу на виконання робіт усіх видів бухгалтерського обліку та залежно від загальної чисельності працюючих на підприємстві й кількості самостійних структурних підрозділів [13, 41-51];

– працівників інженерно-будівельного профілю – за трудомісткістю будівельно-монтажних робіт, виконуваних господарським способом [13, 51-52];

– працівників культурно-побутового обслуговування: фахівців культурно-побутових закладів – 2 працівники на 500 жителів села; фахівців дитячих дошкільних закладів – залежно від кількості груп [13, 52-53];

– працівників з кадрової роботи – розрахунок здійснюється за методикою, наведеною у “Міжгалузевих нормативах чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів” на основі визначеної нормативної чисельності відповідних працівників, поправочних коефіцієнтів, що враховують питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ, робіт, пов'язаних з військовозобов'язаними на підприємстві, коефіцієнта, що враховує інтенсивність руху кадрів [13, 54-57];

– працівників загальногосподарського призначення – виходячи з конкретних умов виробництва, спеціалізації, наявності виробни-

чих підрозділів, обсягів реалізації та грошових потоків [13, 57];

Розрахунок резерву персоналу здійснюється шляхом множення загальної його потреби на коефіцієнт 1,1, враховуючи специфічні умови і особливості підприємства [13, 57-58]. Важливе значення має також планування підготовки фахівців у вищих навчальних закладах, що відбувається через подачу заявки на підготовку кадрів до управління сільського господарства і продовольства райдержадміністрації, виходячи із такого розрахунку: розрахункова потреба – фактична наявність (на 1-ше січня) – надійде згідно із заявами минулих років – природне вибуття [13, 58, 91].

Таким чином, для визначення потреби в управлінському персоналі сільськогосподарських підприємств застосовуються норми навантаження, обслуговування і керованості, які є різновидами нормативного методу планування персоналу та методи на основі трудомісткості робіт.

IV. Висновки. Планування персоналу є частиною загального планування діяльності підприємства, що спрямоване на забезпечення відповідного кількісно-якісного складу працівників та здійснюється за допомогою низки методів: нормативного, штатно-номенклатурного, екстраполяції, скоригованої екстраполяції, комп'ютерного моделювання, балансових, математико-статистичних, статистичних методів, на основі коефіцієнта насиченості, за трудомісткістю робіт і нормами виробітку, на основі коригування базової чисельності, індексів зростання обсягів виробництва і продуктивності праці, методу Розенкранца та виходячи з фонду оплати праці. При плануванні управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств найбільш доцільним є використання методу на основі трудомісткості виконуваних робіт та нормативного.

1. Господарський кодекс України.–К.: Паливода А.В., 2005. – 180 с.

2. Луцишин Л.М. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник. – Івано-Франківськ: Полум'я, 2004. – 160 с.

3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2004 – 592 с.

4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. – К.: Знання, КОО, 2002. – 311 с.

5. Виноградський М.Д. та ін. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006 – 504 с.

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998 – 496 с.

7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2003 – 268 с.

8. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000 – 423 с.

10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 1998. – 352 с.

11. Рекомендації з штатної чисельності та нормативів на оплату праці керівних працівників, спеціалістів та обслуговуючого персоналу колгоспів та радгоспів Української РСР, К.: Урожай, 1987.

12. Методика обґрунтування та планування потреби регіонів у спеціалістах аграрної сфери. Проект. – К.: Міністерство аграрної політики України. Департамент кадрової політики, аграрної освіти та науки. – 23 с.

13. Методичні рекомендації з встановлення штатної чисельності керівників професіоналів та фахівців підприємств сільського господарства / В.В. Вітвіцький, та ін. – К.: НДІ “Укראгропромпродуктивність”, 2005. – 128 с.

The ways of calculation of an enterprise's needs in its workers, separately, the methods of planning of managerial personnel (staff) in agroformings are considered. The formulars for the calculation of the given categories of workers, which are based on the project "Methods of calculation and planning needs of the regions in their specialists of an agrarian sphere" are grounded.