

УДК 331.103 : 631.145 (477)

## **PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF ECONOMY**

**L. Zakrevska**

*National University of Food Technologies*

---

**Key words:**

*Human resources  
management  
Human resource  
Model  
Agricultural sector  
Social orientation*

---

**Article history:**

Received 17.01.2018  
Received in revised form  
30.01.2018  
Accepted 12.02.2018

---

**Corresponding author:**

L. Zakrevska

**E-mail:**

absolytkamilka@gmail.com

**ABSTRACT**

---

The article investigates perspectives of development of human resources management system in the agricultural sector of economy, reveals a number of shortcomings in the work of agricultural enterprises. It is justified that personnel management on medium and small agrarian enterprises is realized through systematic influence on the behavior of the staff of the organization and the relationship between them. It is set that the most effective tool for activating the personnel, professional growth with the focus on the development of companies is the material and moral motivation of labor. It is justified that administrative motivation that is based on the discipline of labor does not perform its function. A model of socially-oriented management of the personnel of the agricultural sector of the economy is developed. It includes the following steps: assessment of the work of the company with the personnel; study of personnel movement; substantiation of measures for improvement of the personnel management process; determining the dynamics of qualitative and quantitative indicators of the enterprise.

The practical application of this model will enable to identify problems in motivating employees and find out the real causes of staff movement, find real reserves of influence on the work of employees to improve the results of work and socio-economic indicators of agricultural enterprises. If success is not reached one of the following steps should be reviewed. The obtained results should be based on the study of the causes of labor movement at specific agricultural enterprises. Determining the consequences of a shortened reproduction of the staff will enable the management of the company to justify and take measures that will positively affect the results of the company.

---

**DOI:** 10.24263/2225-2924-2018-24-1-12

---

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

**Л.М. Закревська**

*Національний університет харчових технологій*

*У статті досліджено перспективи розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки, виявлено ряд недоліків у роботі*

сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано тезу, що управління персоналом, яке здійснюється на середніх та малих аграрних підприємствах, реалізується через планоірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Визначено, що найбільш дієвим інструментом, що сприяє активізації діяльності персоналу, професійному зростанню з орієнтацією на розвиток компанії, є матеріальна та моральна мотивація праці. З'ясовано, що адміністративна мотивація, заснована на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання, свою функцію повною мірою не виконує. Розроблено модель соціально орієнтованого управління персоналом аграрного сектору економіки, яка включає в себе поступове проходження декількох етапів: оцінку роботи підприємства з персоналом; дослідження руху персоналу; обґрунтування заходів для удосконалення процесу управління персоналом; визначення динаміки якісних та кількісних показників роботи підприємства.

Практичне застосування даної моделі дасть змогу не лише виявити проблеми у мотивації праці працівників і визначити реальні причини їх руху, але й віднайти реальні резерви впливу на їх діяльність з метою покращення як результатів їх роботи, так і соціально-економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств. Якщо успіху досягнути не вдалося, слід переглянути якийсь із наведених етапів, виявити реальні недоліки в управлінні персоналом і врахувати їх у подальшій діяльності. Отримані результати потрібно покласти в основу дослідження причин руху робочої сили на конкретних сільськогосподарських підприємствах. З'ясування проблем, які стали наслідком звуженого відтворення персоналу, дасть змогу керівництву компанії обґрунтувати і вжити заходи, які б позитивно позначились на результатах роботи підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, людський ресурс, модель, аграрний сектор, соціальна орієнтація.

**Постановка проблеми.** Однією з ключових проблем, вирішення якої забезпечить зростання економіки країни, є формування соціально орієнтованої моделі взаємодії суб'єктів ринкових відносин. Більшість сфер діяльності сучасних підприємств пов'язана з товарно-грошовими операціями. Проте майбутнє нашої держави — у підтримці існуючих виробничих підприємств і створення належних умов для функціонування новостворених. Особливу увагу в даному сенсі потрібно приділяти розвитку агропромислових формувань, основним ресурсом яких є люди. Забезпеченість людськими ресурсами, ефективне управління ними — основні завдання, що повинні ставити перед собою успішні аграрні підприємства. Велику увагу слід приділяти також і соціалізації процесу управління, яка передбачає формування відносин між керівниками підприємств і персоналом на основі взаємної відповідальності та спільної участі в управлінні господарською діяльністю.

На сучасному етапі управління персоналом, засноване на контролі, прогнозуванні змін і визначенні тенденцій, не в повній мірі відповідає вимогам

часу. Мінливість зовнішнього середовища підприємства, відсутність практичного досвіду щодо розв'язання сучасних ринкових проблем у менеджерів не дають змоги використовувати в управлінні типові рішення.

Потреба в удосконаленні підходів щодо економічно обґрунтованого управління персоналом в аграрному секторі економіки зумовлена несприятливою демографічною ситуацією на селі, низькокваліфікованим управлінням персоналом, погіршенням мотивації праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для дослідження різних аспектів стратегічного управління персоналом важливе теоретичне і методологічне значення мають праці І. Ансоффа, М. Армстронга, П. Бойдаченка, В. Винокурова, О. Виханського, І. Герчикової, Р. Гріффіна, Г. Десслера, П. Дойля, П. Друкера, Дж. Квіна, Дж. Кейнса, А. Кібанова, Л. Кларка, А. Маршала, А. Маслоу, М. Мескона, Г. Мінцберга, Н. Олдрича, М. Портера, Л. і С. Спенсери, В. Стівенсона, А. Томпсона, Е.Чендлера та ін.

Над проблемами управління персоналом суб'єктів господарювання працювали і вітчизняні вчені-економісти, серед яких слід відмітити здобутки В. Андрійчука, В. Белошапка, Д. Богині, В. Василенко, В. Вітвіцького, М. Виноградського, О. Грішньої, С. Гудзинського, В. Дієсперова, Г. Дмитренко, Д. Доманчука, А. Колота, В. Колпакова, Ю. Краснова, М. Кропивко, Г. Купалової, О. Крушельницької, Е. Лібанової, І. Лотоцького, С. Лучик, П. Макаренко, М. Маліка, Л. Мармуть, І. Маслової, М. Немцова, В. Петюха, В. Рябоконея, П. Саблука, Г. Щекина, З. Шершньової, О. Шкільова, О. Шпикуляка, В. Юрчишина, К. Якуби та ін.

Проте значна частина проблемних питань цієї складної і багатогранної проблеми потребує більш докладного вивчення, що й зумовило вибір напряму дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування перспектив розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки на основі формування соціально орієнтованої моделі.

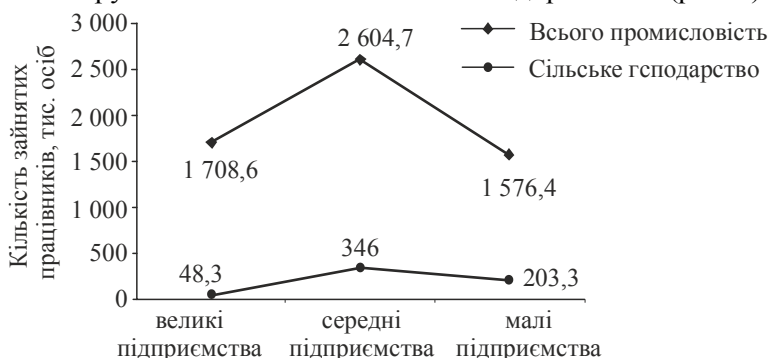
**Викладення основних результатів дослідження.** Більшість проблем, які виникають у сучасному аграрному середовищі, лежать в площині неналежної організації функціонування управлінської системи. Керівники аграрних підприємств, більшою мірою, велику увагу приділяють вирішенню актуальних фінансових, технічних та інші виробничо-господарських проблем [1, с. 205]. Проте очікувані результати насамперед залежать від якості організації роботи персоналу, його вмотивованості та соціальної орієнтації.

Заходи з управління персоналом мають підпорядковуватись цілям діяльності підприємств у поєднанні з потребами та інтересами працівників. Їх налагодження підвищить віддачу всіх наявних виробничих та фінансових ресурсів і поліпшить соціально-економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств [2, с. 382].

Враховуючи те, що праця в аграрному секторі економіки характеризується рядом особливостей, насамперед залежністю трудового процесу від природних умов, сезонністю аграрної праці, відсутністю гнучкості попиту на основні продукти аграрного виробництва тощо, процес розвитку

мотивації в агропродуктовому комплексі повинен урахувати цю специфіку [3, с. 29].

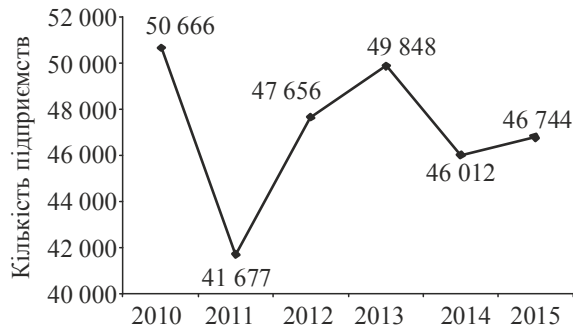
Для формування соціально орієнтованої моделі взаємодії суб'єктів ринкових відносин варто також враховувати розміри агропромислових формувань. Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств [4]. Цей поділ зумовлює формування особливих соціальних відносин між персоналом і керівниками суб'єктів господарювання. Як свідчать дані Державної служби статистики України, у 2015 р. найбільше зайнятих працівників налічувалось у середніх сільськогосподарських підприємствах (346 тис. осіб). Друге місце належало малим підприємствам з кількістю зайнятих — 203,3 тис. осіб. Найменш зацікавленими у спеціалістах аграрного сектору економіки виявились великі підприємства (рис. 1).



**Рис. 1.** Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами у 2015 році, тис. осіб (дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції); узагальнено автором на основі [5]

Досліджуючи тому тенденцію, ми дійшли висновку, що управління персоналом, яке здійснюється на середніх і малих аграрних підприємствах, реалізується через планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури сприяють цілеспрямованому управлінню персоналом і організаціями в цілому завдяки більшій мобільності та гнучкості. На таких підприємствах створюються найбільш сприятливі умови для самореалізації та соціального визнання працівників. Картина була б більш повною, якби існувала можливість урахувати тенденції руху персоналу на підприємствах аграрного сектору економіки, в т. ч. завдяки зміні кількості підприємств, які забезпечували формування робочих місць (рис. 2).

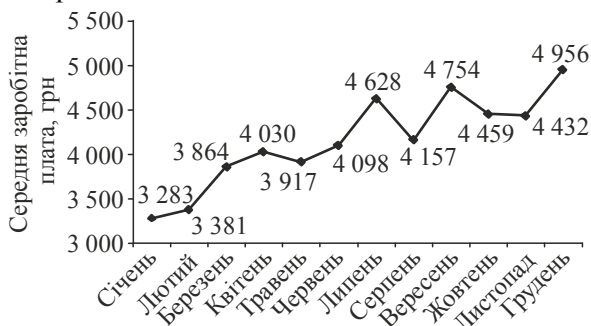
Як свідчать дані (рис. 2), фінансова криза, що спостерігалась протягом останніх років, збройний конфлікт на сході України негативно позначились на динаміці кількості сільськогосподарських підприємств. Якщо у 2013 р. Державною службою статистики було зафіксовано 49 848 підприємств аграрного сектору, то в 2015 р. — 46 744. Ця тенденція призвела до скорочення працівників і нарощування безробітних кваліфікованих спеціалістів найбільш необхідної для розвитку держави сфери економіки — аграрної.



**Рис. 2. Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств у 2010—2015 рр.** (дані 2014—2015 рр. наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції); узагальнено автором на основі [5]

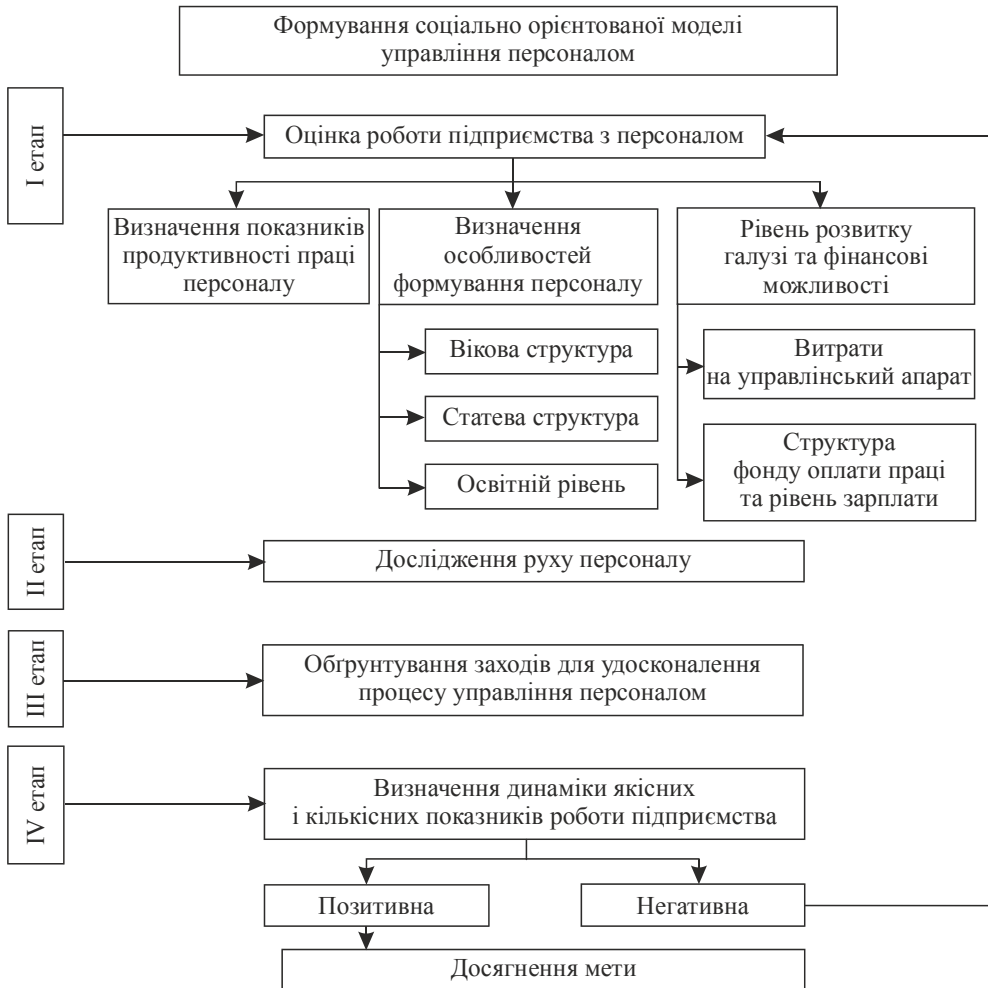
Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації. З огляду на життєвий досвід та опитування працівників провідних підприємств АПК, зокрема «Агротех», «Маратек-Україна», ми дійшли висновку, що найбільш дієвим інструментом, який сприяє активізації діяльності персоналу, професійному зростанню з орієнтацією на розвиток компаній, є матеріальна та моральна мотивація праці. Адміністративна мотивація, заснована на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання, свою функцію не виконує повною мірою. Особливий акцент керівництво вищезазначених компаній робить на участі молоді в розбудові їх діяльності. Тому велику увагу приділяють виявленню талановитих і здібних спеціалістів, які б були зацікавлені в ефективній роботі. Враховуючи відкритість європейського ринку, в т. ч. ринку праці, це завдання досить складне. Амбітна молодь хоче реалізовуватись через інструменти матеріальної мотивації, яка включає в себе високий рівень оплати праці.

Динаміка росту середньомісячної заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств за місяць у 2016 р. є позитивною (рис. 3). Проте не враховує інфляційні процеси, що відбуваються в країні, зменшення споживчого кошика та рівня життя населення.



**Рис. 3. Середньомісячна заробітна плата працівників сільськогосподарських підприємств за місяць у 2016 р.** (у розрахунку на одного штатного працівника, грн), без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції; узагальнено автором на основі [5]

Пенсійна реформа, яка нещодавно стартувала, також, на наш погляд, не буде сприяти вирішенню питання. Тому постає потреба у формуванні соціально орієнтованої моделі розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки. Вона повинна забезпечити ефективну взаємодію між підприємством і працівником кожного агропромислового підприємства (рис. 4).



**Рис. 4. Модель соціально орієнтованого управління персоналом аграрного сектора економіки, розроблено автором**

Для вдосконалення управління персоналом в аграрному секторі економіки нами була розроблена соціально орієнтована модель, що передбачає поступове проходження декількох етапів. На першому етапі підприємствам аграрного бізнесу доцільно проаналізувати показники роботи з персоналом, враховуючи показники продуктивності праці, особливості формування персоналу та рівня розвитку галузі. В такому розрізі нами не бралась до уваги демо-

графічна ситуація в країні і перспективи її зміни. Отримані результати потрібно покласти в основу дослідження причин руху робочої сили на конкретних сільськогосподарських підприємствах. З'ясувавши проблеми, які стали наслідком звуженого відтворення персоналу, керівництву компанії потрібно обґрунтувати і вжити заходи, які б позитивно позначились на результатах роботи підприємства. Якщо успіху досягнути не вдалося, слід переглянути якийсь із наведених етапів, виявити реальні недоліки в управлінні персоналом і врахувати їх у подальшій діяльності.

### **Висновки**

Аналіз особливостей управління персоналом в аграрному секторі економіки дав змогу виявити ряд недоліків у роботі підприємств. Зокрема, керівники аграрних підприємств, більшою мірою, велику увагу приділяють вирішенню актуальних фінансових, технічних та інших виробничо-господарських проблем. Проте очікувані результати насамперед залежать від якості організації роботи персоналу, його вмотивованості та соціальної орієнтації. Тому нами було розроблено авторську модель соціально орієнтованого управління персоналом аграрного сектору економіки, яка дасть змогу не лише виявити проблеми у мотивації праці працівників і з'ясувати реальні причини їх руху, але й віднайти реальні резерви впливу на їх діяльність з метою покращення як результатів їх роботи, так і соціально-економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств.

Актуальним у подальших дослідженнях є концентрація уваги на застосуванні розробленої моделі у практичній діяльності підприємств агропромислового комплексу.

### **Література**

1. *Горбачова І.В.* Система управління персоналом / І.В. Горбачова // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 243: В 1 т. — Дніпропетровськ, 2008. — С. 204—208.
2. *Соловійов І.О.* Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах аграрного сектору / І.О. Соловійов, Т.В. Федорова // Таврійський науковий вісник: Економічні науки. — 2013. — № 84. — С. 382—387.
3. *Шубравська О.* Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. Шубравська // Економіка України. — 2012. — № 1. — С. 27—35.
4. Господарський кодекс України : [кодекс України : від 16 січня 2003 року № 436-IV із змінами та доповненнями] // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18. — С. 22.
5. Державна служба статистика України [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.