

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44)  
УДК 331.108:631

Газуда С.М., Герцег В.А., Оприсок М.Д.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ

*У статті розглянуто особливості удосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. Проаналізовано стан трудових ресурсів аграрної сфери, зазначено функціональність системи управління персоналом, виявлено основні проблеми та сучасні тенденції розвитку організації аграрного менеджменту. Виокремлено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом аграрної сфери, зі спрямуванням на підвищення ефективності, продуктивності праці персоналу та соціально-економічне зростання галузі.*

*Ключові слова: система управління персоналом, сфера аграрного розвитку, трудові ресурси, мотивація, аграрний менеджмент, конкурентне середовище, функціональність, аграрне господарювання.*

**Постановка проблеми.** Ефективне управління персоналом у сфері аграрного розвитку нині набуває актуальності, передусім в умовах глобалізації та динамічних змін конкурентного середовища як на мега-, макро, так і мезорівні. Виникає необхідність у зміні підходів до управління персоналом, покращенні умов діяльності, мотивації, забезпеченні відповідного рівня освіти, навчання та перекваліфікації з метою збереження трудових ресурсів та зниження рівня міграційних процесів (трудова міграція). В аграрній сфері людський потенціал є основним чинником забезпечення її розвитку та конкурентоспроможності продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках.

**Метою дослідження** є моніторинг сучасних тенденцій розвитку сфери аграрного господарювання з окресленням пріоритетних напрямів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваної сфери.

**Аналіз публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом зробили такі вчені, як Н. Бутенко, О. Бородіна, В. Вакуленко, А. Власова, О. Грішнова, Г. Осовська, М. Долішній, Г. Купалова, О. Крушельницька, В. Машенков, Л. Михайлова, Й. Пасхавер,

В. Петюх, І. Прокопа, С. Струмилін, А. Череп, І. Хміль, В. Юрчишин та інші. Проте подальшого дослідження потребують окремі питання менеджменту персоналу аграрної сфери щодо формування і розвитку кадрового потенціалу та механізмів підвищення ефективності управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Первинною ланкою виробничого процесу є людина, якій властиве нестандартне мислення, творчий та креативний підхід до вирішення багатограних проблем життєзабезпечення. Люди з їх рівнем освіти, досвіду та майстерності є важливим елементом продуктивних сил. У теорії менеджменту відносно людей, зайнятих у виробництві, використовується значна кількість термінів: персонал, кадри, людський фактор [9, с. 10].

Аграрне господарювання як важлива складова розвитку регіональної економіки залежить від багатьох чинників, одним з яких є дієвий менеджмент. Сфера аграрного розвитку є життєво необхідною складовою регіональної економічної системи, де пріоритетною галуззю виступає сільське господарство, яке забезпечує аграрною продукцією потреби населення регіону та країни в цілому. Аграрний сектор є стрижневою основою для розвитку сільських територій, сприяє підвищенню зайнятості й зменшенню безробіття, що характерно для багатьох сільських регіонів України. В нинішніх умовах господарювання аграрна сфера проходить складний процес адаптації до євроінтеграційних вимог щодо становлення аграрного ринку і сучасного ведення виробництва. Важливим при цьому є формування сприятливого середовища для забезпечення ефективного функціонування аграрного сектора на основі регіонального менеджменту з окресленням стратегічних орієнтирів перспектив його розвитку [2, с. 124].

© Газуда С.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, ДВНЗ "Ужгородський національний університет", e-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua

Герцег В.А., здобувачка кафедри економіки і підприємництва, економічного факультету, ДВНЗ "Ужгородський національний університет", e-mail: hercegva@zakinppo.org.ua

Оприсок М. Д., к.е.н., ст. викладач кафедри підприємництва і торгівлі Західноукраїнський національний університет, e-mail: mtney@ukr.net

Будь-яке аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, спеціальні знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва [6, с. 50].

Моніторинг та оцінювання стану трудових ресурсів аграрної сфери України є необхідним для визначення ефективності роботи персоналу. Це дозволяє здійснювати контроль за цим процесом з метою прийняття рішень про перегляд розміру заробітної плати (підвищення, зниження) та

можливостей кар'єрного зростання.

Проаналізувавши статистичні дані (табл. 1), можна зробити висновок, що кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві України за період 2010-2021 рр. зменшилася на 13,6%, а кількість всього зайнятого населення України (у віці 15-70 років) – на 23,0%. Порівняння досліджуваних показників за останні два роки дає можливість прослідкувати несуттєві тенденції змін у напрямі зменшення. Частка населення, зайнятого у сільському, лісовому та рибному господарстві, за досліджуваний період також зменшилася і у 2021 р., де становила 17,2 %.

Таблиця 1

**Зайняте населення в сільському, лісовому та рибному господарстві за період 2010-2021 рр. [4]**

(у віці 15-70 років; тис. осіб)

Показники	2010	2015	2018	2020	2021	2021, % до	
						2010	2020
Зайняте населення у сільському, лісовому та рибному господарстві	3115,6	2870,6	2937,6	2721,2	2692,7	86,4	99,0
Усе зайняте населення	20266,0	16443,2	16360,9	15915,3	15610,0	77,0	98,1
Частка населення, зайнятого у сільському, лісовому та рибному господарстві, %	15,4	17,5	18,0	17,1	17,2	-	-

Продуктивність праці є одним з головних показників, який визначає розвиток менеджменту підприємства та галузі. Взаємозв'язок між продуктивністю праці і системою управління персоналу очевидний, адже продуктивність праці в ринковій економіці є одним з чинників формування сукупної пропозиції та показником розвитку трудового

потенціалу окремого працівника і колективу загалом у результаті ухвалення управлінських рішень.

Показники продуктивності праці на одного зайнятого в сільському господарстві України та окремі фактори впливу на неї за період 2010-2021 рр. представлені у табл. 2.

Таблиця 2

**Показники продуктивності праці та окремі фактори впливу на продуктивність праці в сільському господарстві України за період 2010-2021 рр. [4]**

Показники	2010	2015	2018	2020	2021	2021, % до	
						2010	2020
Продуктивність праці на одного зайнятого в сільському господарстві України у постійних цінах 2016 року; тис грн	380,4	624,0	867,7	857,2	-	-	-
Окремі фактори впливу на продуктивність праці в сільському господарстві							
Чисельність сільського населення, тис осіб	14438,1	13256,2	13015,4	12763,1	12628,8	87,5	98,9

Продовження таблиці 2

Продукція сільського господарства (у постійних цінах 2016 року, млн грн)	467474,7	596832,8	671294	612121,5	712566,3	152,4	116,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис	672	479	453	410	399	59,4	97,3
Середньомісячна заробітна плата працівників (за період з початку року), грн	1472,0	3309,0	7557,0	9757,0	12287,2	834,7	126,0
Капітальні інвестиції, млн грн	11062,6	30154,7	66104,1	50679,7	69950,3	632,3	138,0

Оскільки згідно із статистичними даними показник продуктивності праці за 2021 р. на жаль відсутній, то порівняти досліджувану величину з базовою не можливо, однак проаналізуємо динаміку зміни продуктивності праці на одного зайнятого в сільському господарстві України у постійних цінах 2016 р. за попередні роки. У 2010 р. – 380,4 тис грн, 2015 р. – 624,0 тис грн, 2018 р. – 867,7 тис грн, 2020 р. – 857, 2 тис грн, тобто до 2018 р. величина зростала, а у 2020 р. почала знижуватися.

Проаналізуємо окремі фактори, які можуть впливати на продуктивність праці в сільському господарстві.

Чисельність сільського населення за досліджуваний період зменшилася на 12,5 % і у 2021 р. становила 12628,8 тис осіб. Причинами такої тенденції змін можуть бути демографічні процеси, а також трудова міграція із села у місто за пошуком комфортних умов проживання та вищого рівня заробітної плати.

На зростання продуктивності праці в сільському господарстві впливає такий чинник, як збільшення вартості продукції сільського господарства. Так, вартість сільськогосподарської продукції за одинадцять років зросла на 52,4% і у 2021 р. становила 712566,3 млн грн, що спонукає до мотивації трудових ресурсів у аграрній сфері.

Середньооблікова кількість штатних працівників є показником, який в аграрній сфері часто варіює. Це пов'язано із сезонністю сільськогосподарського виробництва, низьким рівнем мотивації та значними затратами робочого часу на виробництво певної споживної вартості. Отже, середньооблікова кількість штатних працівників у сільському господарстві країни за період 2010-2021 рр. зменшилася на 40,6%, а за період 2020-2021 рр. – на 2,7%.

Серйозною проблемою на селі залишається низька заробітна плата і зростання безробіття. Розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати працівників в аграрній сфері. Згідно із статистичними даними величина середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві за період 2010-2021 рр. збільшилася у 8 разів і у 2021 р. становила 12287,2 грн. Але тим не менш, порівнюючи із заробітною платою в середньому по економіці в Україні (14014 грн), то вона є на 12,3% нижчою. Серед причин низької ціни сільської робочої сили слід назвати неефективність сільськогосподарського виробництва, порівняно нижчу його прибутковість та низькі темпи росту обсягів виробництва в галузі.

Стосовно інвестиційних ресурсів, то доцільним є зазначити, що саме капітальні інвестиції є інвестиціями у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів [7]. Інвестиції дозволяють перевести галузь на ефективне виробництво, скоротити втрати сільськогосподарської продукції на різних стадіях, вони є важливим і ефективним чинником у зростанні продуктивності праці. За досліджуваний період капітальні інвестиції в аграрній сфері зросли у 6 разів, чи на 532,3%. Зазначене є позитивним моментом у забезпеченні покращення продуктивності праці в аграрній сфері.

Слід врахувати також той факт, що на території України сформовано неоднакові умови для сільськогосподарського виробництва, що позначається на ефективності, в тому числі і продуктивності праці. Дослідження тенденції змін щодо основних показників трудового потенціалу аграрної сфери, дало можливість зробити висновок, що варто зосередити увагу на

управлінській структурі та організації роботи персоналу в сільському господарстві.

Для успішної реалізації організаційно-управлінських проєктів та координації роботи трудових ресурсів, персоналу в аграрній сфері необхідною умовою є створення служб управління та розвитку персоналу покликаних забезпечити ефективне функціонування кадрового менеджменту, розроблення і прийняття грамотних і адекватних управлінських рішень щодо формування трудового потенціалу аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання, перманентності змін зовнішнього середовища і впливу трансформаційних процесів.

Функціональність структури управління персоналом в аграрній сфері зображено на рис. 1.

До основних функцій структури управління персоналом в аграрній сфері належать:

- визначення головної мети, окреслених цілей, функціональності й пріоритетних організаційних завдань з метою забезпечення відповідності організаційно-управлінської структури цілям діяльності господарюючої системи, а не навпаки;

- утворення структурних підрозділів кадрового менеджменту – об'єднання структурних одиниць, цільових груп, фахівців відповідних цілеспрямованих команд, покликаних здійснювати координацію роботи та управління персоналом в організації в контексті змінності зовнішнього і внутрішнього середовища;

- визначення потреби та планування трудових ресурсів для оптимізації трудових ресурсів, збалансованості робочих місць відповідно до трудомісткості і засобів та планування оптимальної кількості працівників, здатних виконувати відповідні функції;

- пошук та підбір необхідних працівників відповідно до потреб організації. Ця функція реалізовується шляхом надання запитів у служби зайнятості, рекрутингові компанії чи розміщення оголошень на відповідних сайтах з пошуку роботи. Підбір працівників здійснюється на основі врахування соціально-психологічних та естетичних характеристик кадрового потенціалу та оцінювання їх професійно-кваліфікаційних можливостей;



Рис. 1. Функції структури управління персоналом в аграрній сфері

- навчання та підвищення кваліфікації – підготовки та перепідготовки, направлення на додаткове навчання й підвищення кваліфікації, направлення на тренінги та семінари з урахуванням конкретних особливостей діяльності та забезпечення професійного розвитку особистості;

- створення системи мотивації – формування сукупності взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому для досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства;

- забезпечення комфортних умов праці. Работодавець зобов'язаний вживати заходів для полегшення і оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження сучасних технологій, досягнень науки і техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, кращого досвіду з охорони праці, тощо [5];

- формування організаційної культури підприємства та його підрозділів для вироблення стилю та характеру взаємовідносин між працівниками на основі існуючих принципів, уявлень та норм поведінки;

- надання юридичної допомоги у вирішенні питань трудових відносин, що полягає у знаходженні оптимальних шляхів вирішення трудових конфліктів, спорів і непорозумінь.

На основі проведеного дослідження продуктивності праці аграрної сфери України та обґрунтування основних функцій структури управління персоналом, доцільно окреслити пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики та розвитку аграрної сфери України. Так, необхідним є проведення системних трансформаційних змін у сфері ведення сільського господарства, зокрема:

- техніко-технологічного переоснащення досліджуваної сфери;

- підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках;

- удосконалення механізму державної підтримки сільськогосподарського виробництва.

Для підвищення ефективності управління персоналом в аграрній сфері важливим є:

- забезпечення найбільш ефективної та економічної організації системи управління відповідно до цілей і завдань діяльності організації;

- формування системи зворотного зв'язку та розширення взаємодії керівника і підлеглих (регулярні збори і бесіди з працівниками, у процесі яких обговорюються заходи щодо управління персоналом, заохочення ініціативи підлеглих, які прагнуть контакту з керівником);

- розроблення механізму оцінювання та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах;

- вдосконалення системи мотивації працівників, на основі задіяння стимулюючого фактору, де задоволеність працівників матеріальними умовами (заробітною платою, преміями, доплатами за стаж роботи) є ключовим у збільшенні продуктивності праці робітників;

- забезпечення кар'єрного зростання особистості, підготовка та перепідготовка, направлення на додаткове навчання тренінги та семінари з підвищення кваліфікації працівників;

- залучення працівників до процесу розроблення та ухвалення управлінських рішень;

- створення організаційно-управлінської та корпоративної культури на підприємстві, вироблення спільних цінностей визнаних і схвалених співробітниками.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, впровадження ефективної системи управління персоналом займає важливе місце в забезпеченні економічного успіху підприємств аграрної сфери та залежить від багатьох важелів впливу. Вдосконалення системи управління персоналом потребує більшого зосередження на економічних та соціально-психологічних методах управління, підвищення рівня прибутковості підприємств аграрного сектора, застосування морального та матеріального стимулювання праці та створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Подальші дослідження стосуватимуться розгляду інноваційних підходів до забезпечення результативності управління у процесі пошуку та підбору кваліфікованих спеціалістів сфери аграрного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боліла С. Ю., Коваль С.В., Вальтер А.О. Аспекти управління організаційною поведінкою на підприємствах аграрного сектору та сфери м'ясопереробки. *Таврійський науковий вісник*. № 92. 2015. С. 182-190.

2. Газуда Л.М., Ерфан В.Й., Газуда С.М. Сільський розвиток регіону: монографія. Ужгород: Видавництво ФОП Сабов А. М. 2015. 250 с.
3. Дворник, І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 2. 2021. С. 245-251.
4. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Забезпечення комфортних умов праці. [https://pidru4niki.com/18930414/menedzhment/zabezpechennya\\_komfortnih\\_bezpechnih\\_umov\\_pratsi](https://pidru4niki.com/18930414/menedzhment/zabezpechennya_komfortnih_bezpechnih_umov_pratsi)
6. Калініченко О.В., Плотник О.Д. Економіка підприємства. Практикум: навчальний посібник. К.: Кондор. 2012. 600 с.
7. Капітальні інвестиції. [https://ifstat.gov.ua/STAT/m\\_inv.htm](https://ifstat.gov.ua/STAT/m_inv.htm)
8. Кепко В. М. Удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. №4(28). 2014. С. 200-206.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К. 2003. 296 с.
10. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
11. Череп А. В., Кушнір В. В. Заробітна плата як важіль управління підприємством на прикладі сільськогосподарської галузі. *Економіка та управління*. № 36(1). 2018. С. 113-119.
12. Чухліб В.Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. №13-14. 2020. С. 90-95.

#### REFERENCES

1. Bolila S.Yu., Koval S.V., Walter A.O. (2015). Aspekty upravlinnya orhanizatsiynoyu povedinkoyu na pidpryyemstvakh ahrarnoho sektoru ta sfery m"yasopererobky. [Aspects of management of organizational behavior at enterprises of the agricultural sector and the field of meat processing]. *Taurian Scientific Bulletin*, 92, 182-190. [in Ukrainian].
2. Hazuda L.M., Erfan V.J., Hazuda S.M.(2015) Sil's'kyj rozvytok rehionu: monohrafija [Rural development of the region: monograph]. Uzhhorod, 250 [in Ukrainian].
3. Dvornyk, I. V. (2021)Produktyvnist' pratsi v sil's'komu hospodarstvi. Ukrayins'kyu zhurnal prykladnoyi ekonomiky [Labor productivity in agriculture. Ukrainian Journal of Applied Economics]. Vol. 6, 2, 245-251. [in Ukrainian].
4. Demohrafichna ta sotsial'na statystyka. Rynok pratsi [Demographic and social statistics. Labor market]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Zabezpechennya komfortnykh umov pratsi [Provision of comfortable working conditions]. Available at: [https://pidru4niki.com/18930414/menedzhment/zabezpechennya\\_komfortnih\\_bezpechnih\\_umov\\_pratsi](https://pidru4niki.com/18930414/menedzhment/zabezpechennya_komfortnih_bezpechnih_umov_pratsi)
6. Kalinichenko O.V., Plotnyk O.D. (2012). Ekonomika pidpryyemstva. Praktykum: navchal'nyy posibnyk. [Business Economics. Workshop: study guide]. K.: Condor, 600. [in Ukrainian].
7. Kapital'ni investytsiy [Capital investments]. Available at: [https://ifstat.gov.ua/STAT/m\\_inv.htm](https://ifstat.gov.ua/STAT/m_inv.htm)
8. Kepko V. M. (2014) Udoshkonalennya systemy upravlinnya personalom v ahrarnykh formuvannyakh [Improvement of the personnel management system in agrarian formations]. *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 4(28), 200-206. [in Ukrainian].
9. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2003) Upravlinnya personalom: navch. posibnyk [Personnel management: education. manual]. K., 296. [in Ukrainian].
10. Mykhailova L.I. (2007) Upravlinnya personalom. Navchal'nyy posibnyk [HR. Tutorial]. K.: Center of Educational Literature, 248. [in Ukrainian].
11. Cherep A. V., Kushnir V. V. (2018) Zarobitna plata yak vazhil' upravlinnya pidpryyemstvom na prykladi sil's'kohospodars'koyi haluzi [Wages as a lever of enterprise management on the example of the agricultural industry]. *Economics and management*, 36(1), 113-119. [in Ukrainian].
12. Chukhlib V.E. (2020) Otsinka efektyvnosti upravlinnya personalom ahrarnykh pidpryyemstv [Evaluation of the effectiveness of personnel management of agricultural enterprises]. *Agroworld*, 13-14, 90-95. [in Ukrainian].

Отримано 01.09.2023