

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Алла Чикуркова, Ірина Ясінецька, Діана Фурман



**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ: ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ,
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ПЕРСПЕКТИВИ**

МОНОГРАФІЯ

Кам'янець-Подільський – 2023

УДК 331.1:631.11:338.43

*Схвалено і рекомендовано до друку Вченою радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № 2 від 30 березня 2023 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»;

Ольга БОДНАР, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Микола ЗОСЬ-КІОР, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету.

Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г.

Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.

Монографія «Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи» висвітлює теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й розвитку системи управління персоналом підприємств.

Chikurkova AD, Yasinetska IA, Furman D.G.

System of personnel management of enterprises: prerequisites for formation, current trends of development and prospects. Kamianets-Podilskyi: PSU "PSU", 2023. 321 p.

Monograph "System of personnel management of enterprises: prerequisites for formation, current trends of development and prospects." covers theoretical, methodological and applied aspects of formation and development of the enterprise personnel management system.

УДК 331.1:631.11:338.43

© ЗВО «ПДУ», 2023

© А.Д. Чикуркова, І.А. Ясінецька, Д.Г. Фурман, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Персонал і трудовий потенціал організації в сучасній системі поглядів на менеджмент.....	8
1.2. Управління персоналом в системі менеджменту організацій.....	24
1.3. Методологія формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу на аграрних підприємствах.....	34
1.4. Основні підходи до розуміння мотивації персоналу підприємств.....	47
Висновки до розділу 1.....	57
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	60
2.1. Сутність та науковий генезис гуманістичного розвитку системи управління персоналом підприємств.....	60
2.2. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств.....	72
2.3. Методичні основи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.....	82
2.4. Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом.....	94
Висновки до розділу 2.....	101
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ОЦІНКА ЇХ МОТИВАЦІЇ.....	105
3.1. Передумови і фактори впливу на формування трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.....	105
3.2. Аналіз забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств.....	125
3.3. Оцінка динаміки рівня мотивації працівників підприємства.....	151
3.4. Тенденції і перспективи українського ринку праці в умовах війни....	166
Висновки до розділу 3.....	177
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	180
4.1. Сучасна концепція управління персоналом.....	180
4.2. Менеджери організацій, розподіл їхньої праці у сучасних умовах.....	188
4.3. Особистість керівника у реалізації функцій менеджменту.....	201

4.4. Кваліфікаційні вимоги та професійна модель сучасного керівника.....	222
Висновки до розділу 4.....	232

РОЗДІЛ 5. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	236
5.1. Підвищення ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств.....	236
5.2. Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації	246
5.3. Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу шляхом використання рефлексивних методів.....	255
5.4. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: реалії, загрози і перспективи.....	262
Висновки до розділу 5.....	271
ВИСНОВКИ.....	274
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	285
ДОДАТКИ.....	302
ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	313

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють, а знання та навички працівників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства. В ринкових умовах підприємство потребує фахівців не лише кваліфікованих, але й здатних при виконанні поставлених завдань самотійно приймати рішення та нести повну відповідальність за бездоганно виконану роботу. Саме тому удосконалення менеджменту персоналу за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів стосовно аграрних підприємств, виступає одним із найбільш прийнятних шляхів, що ведуть до підвищення ефективності виробництва систематично розвиватися й удосконалюватися.

На результативність сільськогосподарських підприємств значною мірою впливає рівень розвитку системи управління персоналом, зокрема мотиваційний механізм підвищення його трудової активності. Зважаючи на те, що сільськогосподарське підприємство слід розглядати не лише як економічну, але й соціальну систему, а проблеми управління персоналом необхідно вирішувати з позицій піднесення ролі людини як рушійної сили його розвитку, важливого значення набувають інноваційні технології менеджменту, які мають «суб'єктно-суб'єктну» орієнтацію та вибудовують вектор управління у напрямі забезпечення найвищої якості трудового життя. Однією з таких технологій є рефлексивне управління персоналом підприємств, завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної і колективної трудової діяльності через використання комплексного поєднання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці. Тому актуальність питання формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств набуває особливої значущості за сучасних умов господарювання.

Метою написання монографії є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та оцінки передумов і тенденцій розвитку системи управління персоналом підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо перспектив подальшого її функціонування.

У першому розділі монографії «Теоретико-методологічні засади управління персоналом організації» розкрито поняття персоналу і трудового потенціалу організації в сучасній системі поглядів на менеджмент, філософії організації та її кадрової політики; систематизовані підходи до управління персоналом в системі менеджменту організацій; обґрунтовані методологічні засади формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу на аграрних підприємствах, а також висвітлені основні підходи до розуміння мотивації праці персоналу підприємств.

У другому розділі монографії «Теоретико-методичні засади формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств» узагальнено сутність та науковий генезис гуманістичного розвитку системи управління персоналом підприємств; поглиблено тлумачення поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства»; розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств та її ефективності.

Третій розділ монографії «Сучасний стан забезпечення персоналом сільськогосподарських підприємств України та оцінка їх мотивації» містить результати досліджень передумов і факторів впливу на формування трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств; проведеної оцінки забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств; ідентифікації мотиваційних стимулів щодо підвищення продуктивності праці з позицій виокремлення професійних якостей персоналу, а також результати оцінки тенденцій і перспектив українського ринку праці в умовах війни.

У четвертому розділі монографії «Формування системи управління персоналом підприємств: сучасні тенденції і перспективи» висвітлена сучасна концепція управління персоналом, розкрито зміст і розподіл праці менеджерів

організацій у сучасних умовах; охарактеризовано особистість керівника у реалізації функцій менеджменту та визначені кваліфікаційні вимоги, а також професійна модель сучасного керівника.

П'ятий розділ монографії «Пріоритетні напрями формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств» містить результати досліджень і обґрунтовані напрями підвищення ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств; запропоновані технології організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації; розроблені пропозиції щодо імплементації методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, а також дослідження авторів щодо реалій, загроз і перспектив сільського господарства України в умовах воєнного стану.

Наукові положення, висновки і рекомендації, представлені в монографії, можуть бути використані у подальших наукових пошуках щодо розвитку системи управління персоналом підприємств. Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Мотиваційний менеджмент», «Ділове адміністрування», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Менеджмент і адміністрування», «Менеджмент», «Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу», «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» тощо, а також при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом» у закладах фахової передвищої освіти.

Автори висловлюють щире подяку рецензентам – вельми шановним докторам економічних наук, професорам Миколі Васильовичу Місюку, Ользі Василівні Боднар і Миколі Зось-Кіору за цінні поради і підтримку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Персонал і трудовий потенціал організації в сучасній системі поглядів на менеджмент

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (їх нерідко називають новою управлінською парадигмою) є такі принципові положення:

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, яка визначається перш за все раціональною організацією виробництва, зменшенням витрат, тобто вплив управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості та адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища. Останнє характеризується як сукупність змінних, які знаходяться поза межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це перш за все всі ті організації, а також люди, які пов'язані з даною організацією в силу поставлених перед ними цілей і виконуваних завдань. Крім цього, існує, так би мовити, другий ряд змінних зовнішнього середовища — соціальні чинники і умови, які, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які приймаються її менеджментом. Важлива роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, екологічним, фізико-географічним чинникам і змінним. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі збільшенням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних та інших), які складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє середовище диктує стратегію і тактику організації [7,121].

- *Використання в управлінні теорії систем, що полегшують завдання розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.*

- *Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся внутрішня організація є не що інше, як відповідь на різний за своєю природою вплив іззовні. Його центральний момент — ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси — визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються чинники, впливаючи на які, можливо ефективно досягти цілей.*

- *Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації.* Нова роль людини як ключового ресурсу вимагає від менеджерів зусиль зі створення умов для реалізації закладених у людині здібностей до саморозвитку. Звідси — необхідна увага до таких чинників, як організаційна культура (визначається наявністю у всіх працюючих загальних цілей, їхньої безпосередньої участі в розробці шляхів досягнення цих цілей, зацікавленості в забезпеченні загальних кінцевих результатів організації), різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні [19].

- *Найважливішою характеристикою менеджера на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях — когнітаріат, потужність якого базується на знанні і використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнітаріат, який має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних чинників діяльності, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту. У відомій книжці Дж. Нейсбіта і П. Ебедін «Перебудова корпорації» подана така характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:*

— кращі і найталановитіші люди тягнуться до тієї організації, яка забезпечує персональне зростання;

- менеджер — це не просто управляючий, а людина, яка виконує роль судді, вчителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в прибутках своєї організації;
- найм працівників краще замінити укладенням з ними контрактів;
- автократичне управління повинно поступатися місцем демократичним системам [7,19,121].

Нова парадигма спонукає до перегляду принципів управління, оскільки старі припиняють «працювати». В 90-ті роки XX століття в принципах головну увагу приділяли соціальному або людському аспекту управління. Менеджмент спрямований на людину, на те, щоб зробити людей здатними до спільних дій, зробити їх зусилля більш ефективними. Менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат. Етика є золотим правилом менеджменту.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як «тиха управлінська революція», і це не випадково. Оскільки основні положення можуть застосовуватись, не спричиняючи зараз же руйнації структур, систем, методів менеджменту, які вже склалися, а доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, усе частіше використовуються системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, компромісних рішень. Вони враховують незвичність і несподіваність майбутнього розвитку. Організації все частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові різкі зміни в зовнішньому середовищі, в технологіях, конкуренції як реалії сучасного економічного життя, яке вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідним чином змінюються і структури управління, в яких перевага віддається децентралізації; організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і розробки нових рішень, ніж до контролю за виконанням уже прийнятих. Маневри в розподілі ресурсів цінуються вище ніж пунктуальність в їх використанні [4,7,19].

Персонал— це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників .

Основними ознаками персоналу є:

- наявність його трудових взаємостосунків з працедавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом);
- володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю тощо), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих;
- цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації [4,7,19].

Поняття «людські ресурси» більш ємке, ніж «трудові ресурси» і «персонал», оскільки містить в собі сукупність соціокультурних характеристик і особистісно-психологічних якостей людей.

Специфіка людських ресурсів:

- люди наділені інтелектом, отже їх реакція на зовнішню дію (управління) — емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між суб'єктом управління і людьми є двосторонніми;
- внаслідок володіння інтелектом люди здатні до постійного вдосконалення й розвитку;
- люди вибирають певний вид діяльності (виробнича або невиробнича, розумова або фізична) усвідомлено, ставлячи перед собою певну мету.

На думку М. Маліка і О. Шпикуляка, *персонал* — це весь особовий склад працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні. Категорія „персонал” виражає соціальну природу категорії „робоча сила”. Тобто працівник — особистість соціальна, і в процесі виробництва задля забезпечення досягнення позитивного результату до персоналу необхідно застосовувати індивідуальний підхід, ставитися більш гуманно, як до головного ресурсу (надбання) фірми [81, 123].

На нашу думку, *персонал аграрного підприємства* слід розглядати як сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у аграрному виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки.

Основними характеристиками персоналу організації є: чисельність і структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації [121].

Структура персоналу організації — це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною і аналітичною. Статистична структура відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності категорій і груп посад. Так, виділяють персонал:

- основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або ті, що здійснюють обслуговування цих процесів);
- неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери) [4,7,19].

Аналітична структура підрозділяється на загальну і часткову. У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи. Часткова структура відображає співвідношення окремих груп працівників, наприклад «зайняті важкою працею за допомогою найпростіших пристроїв і без них».

Основні ознаки структуризації персоналу організації:

1) За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже посади, персонал підрозділяється на такі категорії: - керівники, які здійснюють функції загального управління. Їх умовно

підрозділяють на три рівні:

а) вищий (організації в цілому — директор, генеральний директор, керівник, його заступники);

б) середній (керівники основних структурних підрозділів — відділів, управлінь, а також головні фахівці);

в) низовий (працюючі з виконавцями — керівники бюро, секторів; майстри).

- фахівці — особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції (економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудитори, інженери з підготовки кадрівтощо);

- інші службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку і оформлення документів, облік, контроль; - робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних робітників.

2) Професійна структура персоналу організації — співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, придбаних в результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

3) Кваліфікаційна структура персоналу — співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій. Рівень кваліфікації робітників характеризується розрядом або класом, фахівців — категорією, розрядом або класом.

4) Статеві-вікова структура персоналу організації — співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

5) Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

6) Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним)

характеризує осіб, які мають вищу освіту, у тому числі за рівнем підготовки — бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчене вища (більше половини терміну навчання); середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

Класифікація персоналу за категоріями:

1. Робочі безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

1.1. Основні робочі — робітники, які переважно зайняті в основному виробництві (у складальних цехах, технологічних процесах);

1.2. Допоміжні робочі — робітники, які зайняті обслуговуванням устаткування, на заготівельних, складських і обслуговуючих роботах підприємства. Робочі за ступенем кваліфікації прийнято поділяти на групи: 1) висококваліфіковані (строк навчання в ПТУ 2–4 роки); 2) кваліфіковані (ПТУ або навчання на підприємстві 6–24 місяців); 3) малокваліфіковані (виробнича підготовка 2–5 місяців); 4) некваліфіковані (інструктаж на робочих місцях). 2. Управлінський персонал — частина персоналу підприємства, який виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію й контроль.

2.1. Керівники, що здійснюють функції загального управління: - вищого рівня (директор і його заступники); - середнього рівня (начальники підрозділів); - нижчого рівня (ті, що працюють з виконавцями — начальники ділянок, майстри). Залежно від масштабу управління розрізняють: — лінійних керівників — очолюють організацію в цілому (лінійне керівництво завжди засноване на прямому службовому підпорядкуванні); — функціональних керівників — очолюють відділи, служби, бюро (функціональна підпорядкованість полягає в підпорядкуванні в якійсь частині діяльності, у рамках певної функції).

2.2. Фахівці — особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції. Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників.

2.2.1. Функціональні фахівці управління — результатом їх діяльності є

управлінська інформація (економісти, бухгалтери, маркетологи тощо).

2.2.2. Фахівці-інженери – результатом їх діяльності є проектна інформація в галузі технології виробництва (технологи, інженери, проектувальники тощо).

2.2.3. Технічні фахівці – ті, що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (комірники, обліковці, табельники й ін.) [4,7,19120].

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних, духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці. Основними компонентами трудового потенціалу працівника є:

- психофізіологічна складова: стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності й схильності людини, тип нервової системи та ін.;
- соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан та ін.;
- кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- особова складова: відношення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність тощо [4-8, 122]

Трудовий потенціал працівника не є величиною постійною, він може змінюватися як у сторону збільшення, так і зменшення. У процесі трудової діяльності творчі здібності працівника накопичуються, підвищуються у міру засвоєння нових знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці. Але вони можуть і знижуватися при більш напруженому режимі роботи, погіршенні здоров'я і т.п.

Управління трудовим потенціалом організації має базуватися на таких принципах:

- відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу і складності трудових функцій і видів робіт, що виконуються;
- обумовленість структури трудового потенціалу матеріальноречовинними чинниками виробництва; - ефективне використання трудового потенціалу;

- створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, службового просування і розширення профілю, умінь і навичок працівників [4,7,19].

Філософія організації – це сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаєностосунків персоналу, система цінностей і переконань, що сприймається всім персоналом і яка відповідає глобальній меті організації. Дотримання філософії організації гарантує успіх і у взаєностосунках персоналу, добробут і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і персоналом, до зниження ефективності роботи, іміджу і навіть до банкрутства.

Філософія організації розробляється на основі таких документів:

- Конституція;
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Декларації прав людини;
- Колективний договір;
- релігійні писання (Біблія, Коран тощо);
- статут;
- досвід провідних організацій галузі;
- стратегії кадрової політики організації і країни.

При розробці філософії організації необхідно враховувати:

- національний склад працівників;
- тип виробництва;
- вид власності;
- галузь народного господарства;
- чисельність працівників;
- культурний рівень персоналу;
- особисті погляди керівника.

Філософія організації може бути оформлена окремим нормативним

документом. Склад розділів документа:

- мета і завдання організації;
- декларація прав працівника;
- вимоги до поведінки співробітників;
- ділові і етичні якості;
- умови праці і робоче місце;
- оплата і оцінка праці;
- соціальні блага;
- соціальні гарантії;
- захоплення (хобі) [4,7,142].

Філософія управління персоналом організації – сукупність внутріорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємодії персоналу, а також систему цінностей і переконань, яка корелює з цілям організації та сприймається всіма працівниками організації. Філософія підприємства формується з урахуванням національного менталітету та виражається в його діловому кредо.

Ділове кредо – декларування місії підприємства, визначення базових цілей і кодексу поведінки співробітників. У різних країнах філософія організації має значні відмінності. Наприклад: Англійська філософія заснована на традиційних цінностях нації. Передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію, заохочення досягнень, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку[7,121].

Американська філософія заснована на традиціях конкуренції, заохочення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від нього. Характерними є чітка постановка цілей, високий рівень оплати праці, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [128-131].

Японська філософія заснована на традиціях пошани до старших, колективізмі, ввічливості, патерналізму. Переважає теорія людських відносин, відданість ідеалам фірми, довічне наймання працівників[133-137].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою виконання координування їх діяльності в процесі функціонування організації. Розрізняють такі методи управління персоналом:

- адміністративні методи базуються на владі, дисципліні, стягненнях і відомі в історії як «методи батога»;
- економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «методи пряника»;
- соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільного впливу на людей через «думку колективу».
- психологічні методи ґрунтуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як «методи переконання» [121].

В процесі конкретного розв'язання управлінських проблем корисно організувати ефективні комунікації і застосовувати сукупність різних методів управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи розв'язання господарських і кадрових завдань.

Організація управління персоналом здійснюється на основі концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин:

- виробничої;
- фінансово-економічної;
- соціальної або кадрової політики підприємства.

Державна кадрова політика формується парламентом, правлячою партією і урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Тип влади істотно впливає на стратегію і стиль керівництва, а також вимоги до персоналу. Типи влади в суспільстві: Охлократія – (від грецького *ochlos* – товпа) характеризується відсутністю чіткого підкорення громадян нормам моралі, коли суспільна поведінка визначається на стихійному зборі, мітингу, зібранні людей. Автократія – (від грец. *athor* – автор) означає необмежену владу в суспільстві однієї особи. Демократія (від грец. *Demos* – народ) передбачає владу народу на основі суспільного самоврядування. Найбільш повно

використовується творчий потенціал людини в демократичному суспільстві.

Кадрова політика підприємства – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, що має метою створення високопродуктивного, високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, який здатен гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета кадрової політики забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного й якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства, стану ринку праці.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу. На підприємстві кадрова політика формується радою директорів, правлінням і директором підприємства[4,7,19].

Значення кадровій політики:

- для підприємства – створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили;
- для працівників – створення не тільки сприятливих умов праці, що надають задоволення від роботи, але й забезпечення можливості просування по службі й необхідного ступеня впевненості в завтрашньому дні.

Суб'єктами кадрової політики є:

- представники керівництва фірми; - представники працівників і службовців в раді організації;
- представники, які отстоюють інтереси робітничої молоді;
- представники робітників і службовців у спостережній раді;
- комітет з трудових спорів.

На кадрову політику впливають:

- профспілки;
- союзи працедавців;
- власники капіталу;
- співробітники;
- суспільні умови;

- структури влади;
- ситуація на ринку праці (нестача або надлишок робочої сили) і т.ін.

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до:

- зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо);
- власного персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. ін.).

Цілі кадрової політики:

- економічні цілі – походять від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку;
- соціальні цілі – припускають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників (заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, поліпшення умов праці, надання більшої свободи дій і права на участь в прийнятті рішень) [121-123].

Проте неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, оскільки це гарантує збереження його робочого місця, матеріальне благополуччя, з іншого – організація зацікавлена в активних працівниках. Тому оптимальна реалізація цілей кадрової політики – задоволення соціальних потреб працівників, що відповідає інтересам розвитку економіки.

1. Залежно від орієнтації на джерела залучення персоналу та ступінь відкритості організації стосовно зовнішнього середовища:

1.1. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні. Новий співробітник може почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва.

1.2. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вищих посадових позицій відбувається тільки із

числа співробітників організації.

2. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію й залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів:

2.1. Пасивна кадрова політика – керівництво організації не має вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться лише до ліквідації негативних наслідків. Для такої політики характерна відсутність:

- прогнозу кадрових потреб;
- засобів оцінки праці та персоналу;
- діагностики кадрової ситуації в цілому.

2.2. Реактивна кадрова політика – керівництво здійснює контроль над симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами й ситуацією розвитку кризової ситуації. Керівництво вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовані на розуміння й усунення причин, які призвели до виникнення кадрових проблем.

2.3. Превентивна (попереджуюча) кадрова політика – така політика, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації.

2.4. Активна кадрова політика, при якій керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійно моніторинг і коректувати використання програм відповідно до змін параметрів зовнішньої й внутрішньої ситуації. Підвиди активної кадрової політики:

2.4.1. При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації й має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї.

2.4.2. При авантюристичній кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.

План роботи з персоналом будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики використовують

певний інструментарій – засоби кадрової політики, тобто систему стимулювання[7,121].

У кадровій політиці застосовують різні засоби й заходи:

1. Вибір стилю управління. Під стилем управління розуміють не тільки стиль управління керівника, а й управлінський стиль підприємства в цілому. Найбільш поширеною є класифікація Курта Левіна. Розрізняють такі стилі управління:

Авторитарний стиль – характеризується тим, що керівник в ухваленні рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії і інтереси, практично не радиться з трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців.

Демократичний стиль – заснований на поєднанні принципу єдиноначальності й суспільного самоврядування.

Ліберальний стиль полягає в тому, що керівник в ухваленні рішень орієнтується на цілі і інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимовільно стає маріонеткою в чужих руках, які фактично управляють підприємством. Змішаний стиль – передбачає поєднання перерахованих вище типів.

2. Соціальна політика і політика оплати праці – матеріальні стимули які організація пропонує своїм співробітникам:

- встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності, кваліфікації повинен відповідати певний розмір заробітної платні;
- вручення подарунків у зв'язку зі святами, виплати відпускних, премій кварталних, за результатами року;
- виплати за результатами діяльності організації, надання позик; виплати премій або надбавок до заробітної платні за раціоналізаторську роботу; - соціальні виплати і пільги, які не передбачені законодавством;
- пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на санаторне лікування, надання службової житлоплощі, автомобіля, спортивні

майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.

3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації і посадових призначень:

- навчання — на робочих місцях, на ознайомлювальних курсах професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;
- підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;
- посадові призначення — розробка критеріїв придатності на посади, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

4. Створення належних умов праці:

- робоче місце — організація піклується про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода руху, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), проводить заходи щодо зниження рівня шуму, вмісту шкідливих речовин в засобах праці;
- робочий час — організація забезпечує можливість гнучкого робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);
- зміст праці — організація проводить заходи щодо усунення або зниження монотонності деяких видів діяльності завдяки розширенню спектру виконуваної роботи, збагачення змісту праці.

5. Забезпечення кадрами — підтримка контактів зі школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних працівників. Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів. Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби — основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами [1210].

1.2. Управління персоналом в системі менеджменту організацій

Результат діяльності сільськогосподарського підприємства, як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, залежить від наявності та ефективного використання цілої низки ресурсів і факторів виробництва. Основну роль серед них відіграють підприємницькі здібності, праця, земля та капітал. Названі фактори об'єднують у дві групи: людські, втілені у підприємницьких здібностях і праці, та майнові, зосереджені у землі й капіталі (рис. 1.1).

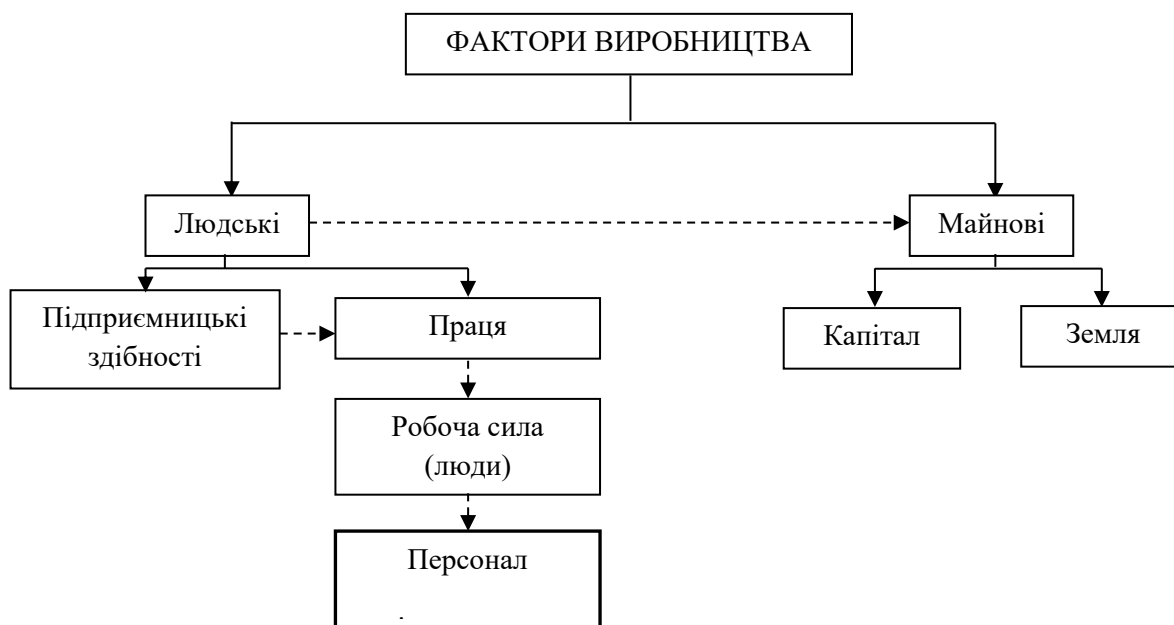


Рис.1.1. Основні фактори виробництва підприємства [24, с. 127].

Підприємницькі здібності задіюють людський фактор, тобто робочу силу, представлену персоналом підприємства, і зумовлюють рух усіх інших ресурсів.

За даними Світового Банку, економічне зростання країн із перехідною економікою на 64 % залежить від людського фактора, на всі інші чинники припадає тільки 36 % (16 % складають сільськогосподарські ресурси і 20 % – природні чинники) [1, с. 38]. Людина на підприємстві вважається центральною фігурою, головним фактором забезпечення його функціонування, об'єктом і суб'єктом управлінських дій, тому в сучасних умовах персонал підприємства набуває особливої ваги [81, с. 5].

Для характеристики осіб, зайнятих на підприємстві, використовується значна кількість термінів: «персонал», «працівники», «колектив», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський фактор», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал». Деякі автори ототожнюють усі або окремі з них на рівні підприємства, інші – розрізняють, вказуючи на їхні відмінності.

Термін «персонал» певним чином співвідносний з усіма вищепереліченими поняттями. Персонал – «особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу» [92, с. 764–765].

Основні функції, які виконує персонал сільськогосподарського підприємства – економічна, сільськогосподарська, соціальна, інноваційна (рис. 1.2).

Оскільки персонал підприємства є складовою продуктивних сил і своєю фізичною та розумовою працею (залежно від функціональної ролі у процесі виробництва) створює певні товари (продукцію, роботи, послуги) для продажу, це зумовлює його сільськогосподарську функцію.

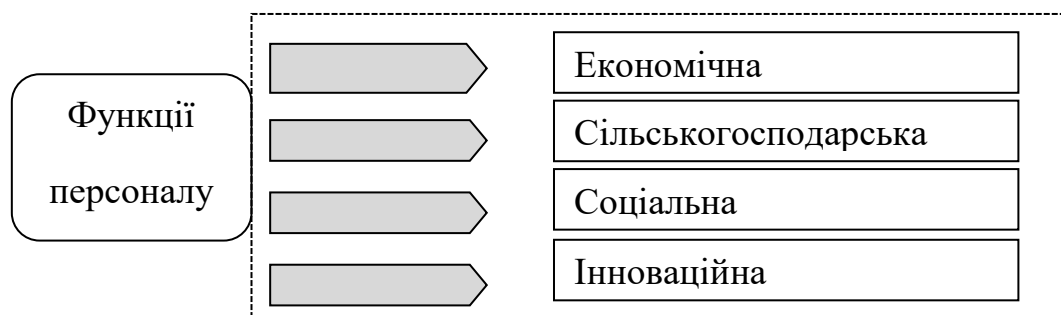


Рис. 1.2. Функції персоналу сільськогосподарського підприємства [81, с. 5]

Економічна функція проявляється у тому, що результат праці персоналу у кінцевому підсумку спрямовується на отримання фінансової вигоди – прибутку підприємства та заробітної плати його працівників.

Соціальна функція визначається тим, що праця персоналу вигідна не тільки підприємству, але й суспільству (у формі виготовлених товарів та послуг

належної якості) та працівникам – у процесі праці на підприємстві відбувається соціалізація самої людини – вона знайомиться з іншими людьми, переймає досвід, самовдосконалюється, творчо реалізує свій потенціал, поглиблює знання, розширює коло інтересів, знайомств.

Інноваційна функція полягає в тому, що результати інтелектуальної (творчої) праці персоналу на підприємстві, за сприятливих умов, можуть втілюватися в раціоналізаторські винаходи, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Між наведеними функціями персоналу існує тісний взаємозв'язок – вони є результатом праці особи на підприємстві, а виконання однієї з них зумовлює виникнення іншої.

Трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені переходом на ринкові умови господарювання, сприяли підвищенню ролі управління в усіх сферах діяльності підприємства, адже сільськогосподарські ресурси, зокрема людські, не мають цінності без належного управління ними. Це зумовлює потребу визначення ролі та місця управління персоналом в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Управління (процес управління) трактується як організація дій, спрямованих на досягнення мети [12, с. 7]; «цілеспрямована дія на об'єкт для забезпечення його стійкості, зміни стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин» [13, с. 9]; «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей» [14, с. 15]. Наведені визначення є безвідносними, тобто об'єктами управління можуть бути як певні механізми, транспортні засоби, комп'ютерні системи, так і процеси виробництва, люди тощо.

Деякі автори виокремлюють «управління персоналом» як окрему категорію. В сучасному розумінні дане поняття з'явилося порівняно недавно (наприкінці XIX – початку XX ст.) [9, с. 7], що зумовлено підвищенням ролі людського чинника у процесі виробництва, його трактуванням як вирішального

для досягнення ефективності підприємства [15, с. 2].

У різноманітних наукових виданнях поняття «управління персоналом» та «менеджмент персоналу» використовуються як синоніми. Насправді, кожне з них має певне змістове навантаження й означає особливості дій та операцій, здійснюваних лінійними і функціональними менеджерами, спеціалізованими кадровими службами на різних щаблях управління залежно від специфіки сільськогосподарсько-господарської діяльності, побудови сільськогосподарських та управлінських структур окремих організацій.

Менеджмент персоналу визначає управлінський вплив, який ґрунтується на управлінських функціях стосовно управління персоналом. Не дивлячись на те, що існує велика кількість визначень поняття «управління персоналом», які мало чим відрізняються один від одного по суті, є і такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, управління персоналом пов'язане з дослідженням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу, разом з тим сам персонал управління розглядається як об'єкт управлінських дій [147-149].

Управління персоналом сільськогосподарського підприємства охоплює широкий спектр функцій від зарахування до звільнення кадрів; найму, відбору і добору персоналу; атестації, профорієнтації і трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу та його використання; організації праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління інноваціями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і професійно-кваліфікаційним розвитком; вивільнення персоналу тощо.

Традиційно основним структурним підрозділом з управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах є відділ кадрів, на який покладено функції по прийому та звільненню кадрів, організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус і є слабкими в професійному

відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом та забезпеченню нормальних умов його роботи, а саме: соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових і особистих взаємовідносин; управління сільськогосподарськими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; психофізіологія, ергономіка і естетика праці тощо. Якщо ще декілька років тому ці завдання розглядалися як другорядні, то в сьогоденнішніх умовах господарювання вони вийшли на перший план. Виходячи з вище сказаного, виділимо типові проблеми управління персоналом сільськогосподарських підприємств [4-7, 117-123] (рис. 1.3).

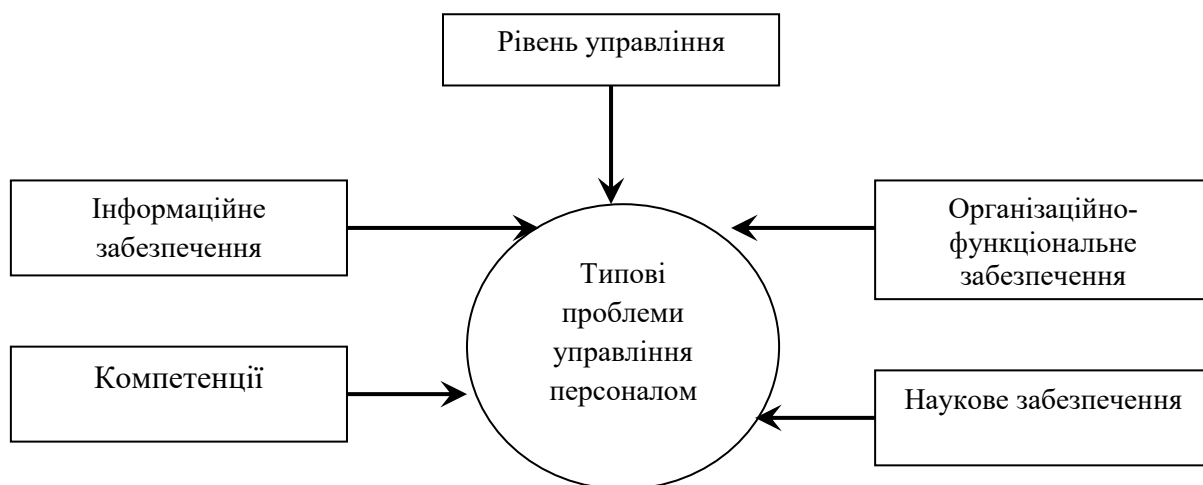


Рис. 1.3. Типові проблеми управління персоналом сільськогосподарських підприємств [81]

Рівень управління. Управління персоналом не входить до числа стратегічних пріоритетів сільськогосподарського підприємства. Як правило, тема персоналу займає останнє місце, поступаючись фінансовим, маркетинговим, сільськогосподарським питанням.

Організаційно-функціональне забезпечення. Відсутній регулярний менеджмент в управлінні персоналом: кадрові документи слабо збалансовані з стратегічним, адміністративним та операційними рівнями управління, немає взаємодії з регламентами інших функціональних підрозділів. Взаємодія кадрових та лінійно-функціональних менеджерів в питаннях управління персоналом не має чіткого розмежування відповідальності. Кадрові рішення реалізуються не пов'язані з логікою життєвого циклу персоналу, слабо формалізовані, не пов'язані з культурою, цілями та стратегією підприємства.

Компетенції. Більшість керівників та спеціалістів підприємств не володіють інформацією стосовно розвитку управління персоналом, логікою та методами роботи з людьми. Техніка особистої роботи керівника базується, в основному, на застарілих методах і несе в собі відголоски адміністративно-директивного стилю.

Інформаційне забезпечення. Більшість підприємств обмежуються впровадженням облікових та фінансових програм, не мають комплексних інформаційних, в тому числі і кадрових систем, які дають можливість вирішувати такі управлінські завдання як аналіз, прогноз, оптимізація тощо.

Наукове забезпечення управлінської діяльності. Якість та кількість наукових досліджень вітчизняного досвіду управління персоналом у сільськогосподарському секторі знаходиться на досить низькому рівні. Повністю відсутня практика та фінансування дослідів в даному напрямі тощо.

Нині в сучасних провідних організаціях формуються системи управління персоналом, об'єднуючі під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом та всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, завдань, структурних елементів, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Розміри та розгалуженість системи

управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації.

Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, спеціалізованих на виконанні однорідних функцій [4,7,19].

Отже, дослідження теоретичних засад та проблем управління персоналом сільськогосподарських підприємств дало можливість визначити склад структурних елементів системи управління персоналом (рис. 1.4).

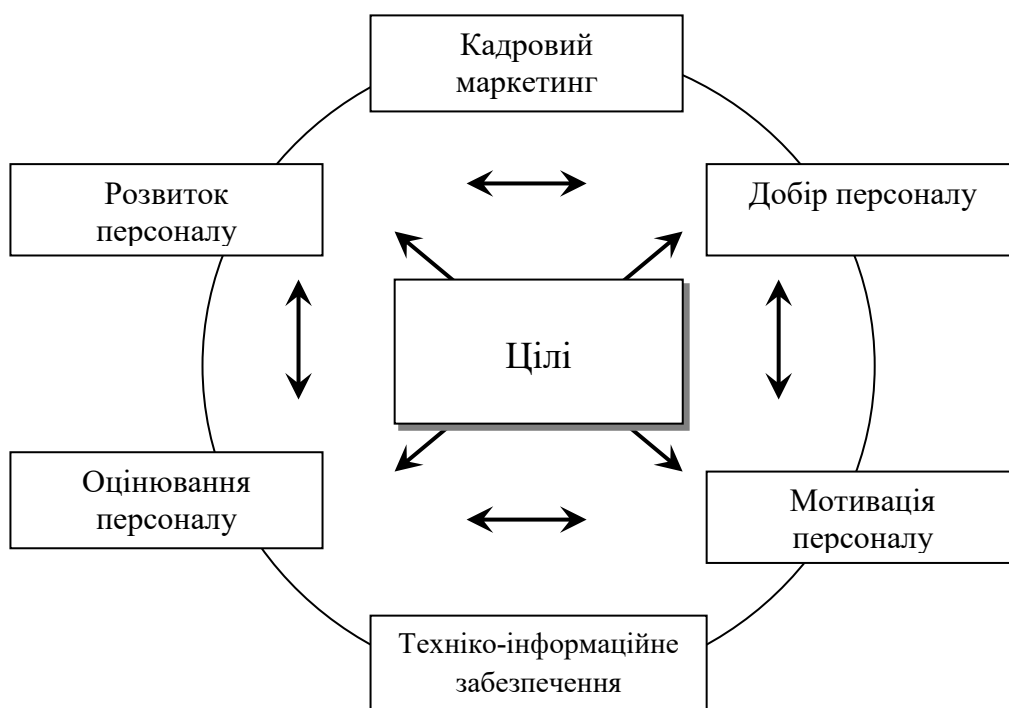


Рис. 1.4. Склад структурних елементів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств [122]

Доцільно відзначити, що в сучасних умовах головною складовою підсистеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства є кадровий маркетинг, завданням якого є: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків робочої сили та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі, умов оплати праці; оптимальний розподіл працівників

на робочих місцях; забезпечення підприємства потрібними кадрами в розрізі спеціальностей і кваліфікацій.

Сутність кадрового маркетингу підприємства полягає в одночасному вивченні ринкового і внутрішнього середовища, що дозволяє визначити обсяг інформації необхідної для вирішення виявлених проблем, підібрати методи їх збору, організувати та здійснити процес обробки інформації і на цій основі розробити рекомендації щодо прийняття управлінських рішень з проблем формування й використання персоналу. Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах пов'язана з забезпеченням їх конкурентоздатним, високо професійним персоналом. В зв'язку з цим актуальності набувають нові підходи та методи щодо добору, оцінки та розвитку персоналу.

В умовах, що складаються в останні роки, мотивування персоналу повинно набути системності і завершеності на основі комплексного вирішення соціальних проблем, впровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів мотивації праці персоналу. Зрештою, реалізація функцій системи управління персоналом ймовірна лише за умови автоматизації всіх інформаційних потоків.

Функціонування системи управління персоналом сучасних підприємств відбувається під впливом взаємодії чинників: кон'юнктура ринку праці, трудове законодавство, цілі, завдання, технології, механізми управління персоналом, соціально-економічні та трудові умови праці, форми реалізації мотивації.

Основною метою системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства є сукупність бажаних результатів діяльності системи управління персоналом. Щодо інших цілей системи управління персоналом підприємства, то вони спрямовані на таке:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Використовуючи результати досліджень відомих науковців в сфері управління персоналом, представимо основні закономірності, які є об'єктивною умовою визначення вимог до системи та технології управління персоналом:

- відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям і тенденціям розвитку сільськогосподарської системи;
- системне формування управління персоналом;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління персоналом;
- пропорційне співвідношення сукупності підсистем та елементів [4-7, 117-123].

При вивченні стану діючої системи управління персоналом підприємства та її удосконаленні використовуються певні методи (рис. 1.5). Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

Принципи, покладені в основу ефективної системи управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності підприємства. Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

Аналіз зарубіжних наукових публікацій вказує на те, що за останні роки світова практика демонструє досить стійкі тенденції щодо розвитку різних аспектів системи управління персоналом, а саме:

- зміна управлінських відносин в напрямку гуманізації, підвищення уваги до психологічної сторони діяльності організації та до ціннісних аспектів свідомості;



Рис. 1.5. Методи системи управління персоналом*

*Складено за дослідженнями авторів.

- якісний ріст інструментальної (інформаційної) забезпеченості; зміна принципів фінансування: замість витрат на персонал – вкладення в персонал;
- зміна розповсюдженого операційного управління персоналом в формат переважно стратегічного управління;
- широкого розвитку набули зовнішні консультативні посередницькі фірми, які працюють з організаціями на договірній та інтеграційній основі;
- систематичне навчання керівників, які несуть відповідальність за реалізацію функцій управління персоналом;

- інтернаціоналізація управління персоналом, яка полягає у розвитку міжнародних контактів в діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб та формування на цій основі єдиної міжнародної «школи» управління персоналом [141-145].

Отже, персонал є одним з основних чинників діяльності підприємства. Належне виконання ним функціональних обов'язків та забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства на сучасному етапі розвитку ринкових відносин можливе за допомогою дієвого управління персоналом. На нашу думку, особливості системи управління персоналом обумовлюються специфікою виробництва. Цілі, завдання та склад структурних елементів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинні ґрунтуватися на засадах комерціалізації та гуманізації управління.

1.3. Методологія формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу на аграрних підприємствах

Узагальнюючи думки спеціалістів у сфері стратегічного управління, слід сказати, що в основі розробки стратегічного рішення — проблема вибору стратегії підприємства, а у стратегічному управлінні персоналом — стратегії персоналу та обґрунтування механізму управління її здійсненням в контексті реалізації місії підприємства і його цілей.

На сучасному етапі управління, засноване на контролі, екстраполяції, передбаченні змін і визначенні тенденцій, не відповідає вимогам часу. Нестабільність зовнішнього середовища підприємства, відсутність практичного досвіду щодо розв'язування нагальних ринкових проблем у менеджерів не дозволяють використовувати в управлінні типові рішення. З'явилася необхідність в управлінні на засадах екстрених рішень, терміновій реакції на зміни (черезранжування задач і управління за слабкими сигналами).

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, підвищення ролі технологічного фактору призвели до заміни існуючої бюрократичної моделі управління на органічну модель, яка дає можливість творчого пошуку, розкриттю організаторських і новаторських здібностей менеджерського складу. Залучення висококваліфікованих спеціалістів, експертів, не працюючих на підприємстві, до розробки пропозицій щодо удосконалення управління персоналом підприємств призвело до зміни авторитарного стилю керівництва.

Виходячи з цього, керівник сучасного сільськогосподарського підприємства повинен враховувати, що:

- органи управління, організація і механізм управління повинні мати багатоцільовий характер;
- система управління повинна гнучко реагувати на зміни цілей і використовувати механізм антикризового управління;
- розвиток персоналу і підприємства пов'язаний із збалансованим управлінням у сфері виробництва, маркетингу і фінансів та здійснюється в інтересах досягнення всієї сукупності цілей;
- управління персоналом повинно відповідати швидкості змін і складності зовнішнього середовища [121].

Таким чином, *стратегію персоналу* необхідно розглядати як метод організації системної діяльності з управління персоналом підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і реалізації його місії на засадах програмно-цільового підходу. Також необхідно конкретизувати програмно-цільовий підхід як систему принципів, визначаючих стратегію планової діяльності, і програмно-цільові методи як організацію конкретних прийомів і засобів здійснення цієї діяльності у відповідності з принципами даного підходу.

Традиційно під *програмно-цільовими методами* розуміють спосіб прийняття і реалізації рішень, заснований на системному аналізі факторів впливу на підприємство як систему та розробку дій задля досягнення

поставленої мети. Він пов'язаний з іншими методологічними підходами (комплексним, функціональним, структурним) і являє собою їх синтез.

Отже, стратегія управління персоналом може бути представлена як цільова комплексна програма, в межах якої можливим виступає встановлення взаємозв'язків різного рівня, що може підвищити ефективність її функціонування. Програмно-цільова стратегія управління підприємством в процесі реалізації інтегрується у діючу систему управління персоналом, доповнюючи, підсилюючи її, адаптуючи її до рішення стратегічних завдань [121].

Ціль визначає стратегію діяльності персоналу, а також засоби впливу на нього. Використовуючи програмно-цільовий метод у розробці системи стратегічного управління, можна розробити варіант системи стратегічного управління персоналом підприємств. Технологічна схема використання програмно-цільового підходу включає три етапи:

- 1) формування комплексної цільової програми;
- 2) планування;
- 3) управління реалізацією.

Найбільш складним є перший етап, який включає методологічний і організаційний аспект, що являє собою методологію визначення, вибору, постановки цілі, побудови „дерева цілей” і процес приведення існуючої системи управління до визначеної програмно-цільової структури. Задача побудови комплексної програми полягає в інтеграції в єдине ціле факторів різного рівня, узгодженні функцій різних органів управління на весь період досягнення стратегічної цілі.

Програмно-цільовий підхід дозволяє здійснити:

- визначення комплексу програмних цілей всіх органів управління;
- конкретизацію якісного і кількісного складу визначених рівнів управління, між якими розподіляються цілі програми;

- конкретизацію форм і типів зв'язків між органами управління і ієрархічними рівнями різних підприємств, організацій, які беруть участь у спільній діяльності;
- опрацювання механізмів координації по вертикалі і горизонталі управління, визначення кола прав і відповідальності кожного органу управління, служби, виконавця;
- аналіз факторів впливу внутрішнього середовища підприємства, від яких залежить тип структури управління;
- визначення організаційного потенціалу кожного рівня системи управління персоналом [107, с. 19].

На сучасному етапі найбільш опрацьованою є методика побудови комплексної цільової програми із використанням теорії графов. Тобто, граф цілей можна зобразити у вигляді „дерева цілей”, де вершини графа являють собою цілі формування комплексної програми, дуги відображають відношення логічних зв'язків між ними.

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей [121, с. 112].

На рис. 1..6 розглянемо взаємозалежність цілей і функцій організації стратегічного управління персоналом.

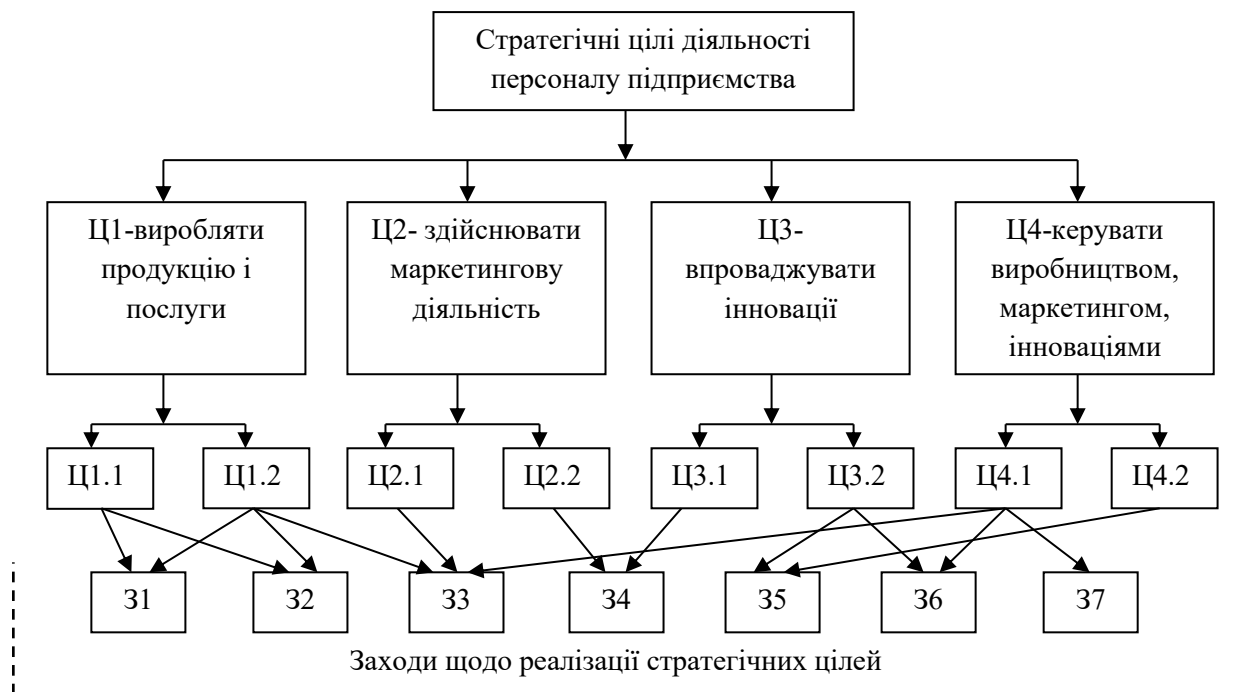


Рис. 1.6. Граф стратегічних цілей діяльності персоналу підприємства

Джерело: [121, с. 113].

Тобто, цілі визначають функції управління, реалізація яких вимагає відповідних підсистем управління. Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх. Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що можуть відбивати цілі аграрного підприємства, можуть бути згруповані таким чином:

- 1) загальноекономічні цілі: рівень прибутків, рівень рентабельності; річний приріст прибутку; рівень валового доходу, річний приріст валового доходу тощо;
- 2) маркетингові цілі: загальний обсяг продажу, частка підприємства на ринку, приріст обсягів продажу, приріст частки підприємства на ринку, рівень забезпеченості ресурсами, рівень цін;

3) цілі виробництва: обсяг виробництва валової продукції та динаміка його приросту, рівень витрат; рівень якості продукції, упровадження нових методів виробництва, рівень спеціалізації і концентрації, рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі: мінімізація податкового навантаження, фінансова стабільність, оптимальна структура капіталу, динаміка оборотності капіталу, приріст інвестицій тощо;

5) науково-технологічні цілі: технологічний рівень, розробка нових продуктів і технологій, придбання патентів і ліцензій, адаптація „know-how” до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі: оптимальний склад та структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі: оптимальний склад і функціональні обов'язки служби персоналу, впровадження ефективних технологій управління, оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва і праці, оптимізація методів управління тощо [121].

Функція стратегічного управління полягає у забезпеченні довготривалого функціонування підприємства і його розвитку. Під реалізацією функції управління розуміють системну діяльність, яку можна представити як сукупність процесів, підтримуючих систему (керованого підприємства) у заданому стані та трансформація її в новий, бажаний стан за допомогою організації і реалізації доцільних управлінських впливів [91, с. 5].

Обґрунтування графа цілей дозволяє:

- обґрунтувати критерії досягнення підцілей і вірно узгодити планові заходи в органах управління з цими цілями;
- оцінити відносну важливість персоналу підприємства, залученого до спільної діяльності;

- оптимально розділити між органами управління інформаційні ресурси, засоби управління;
- визначити варіанти досягнення місії підприємства.

В управлінні трудовим колективом персонал одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва) (рис 1.7).

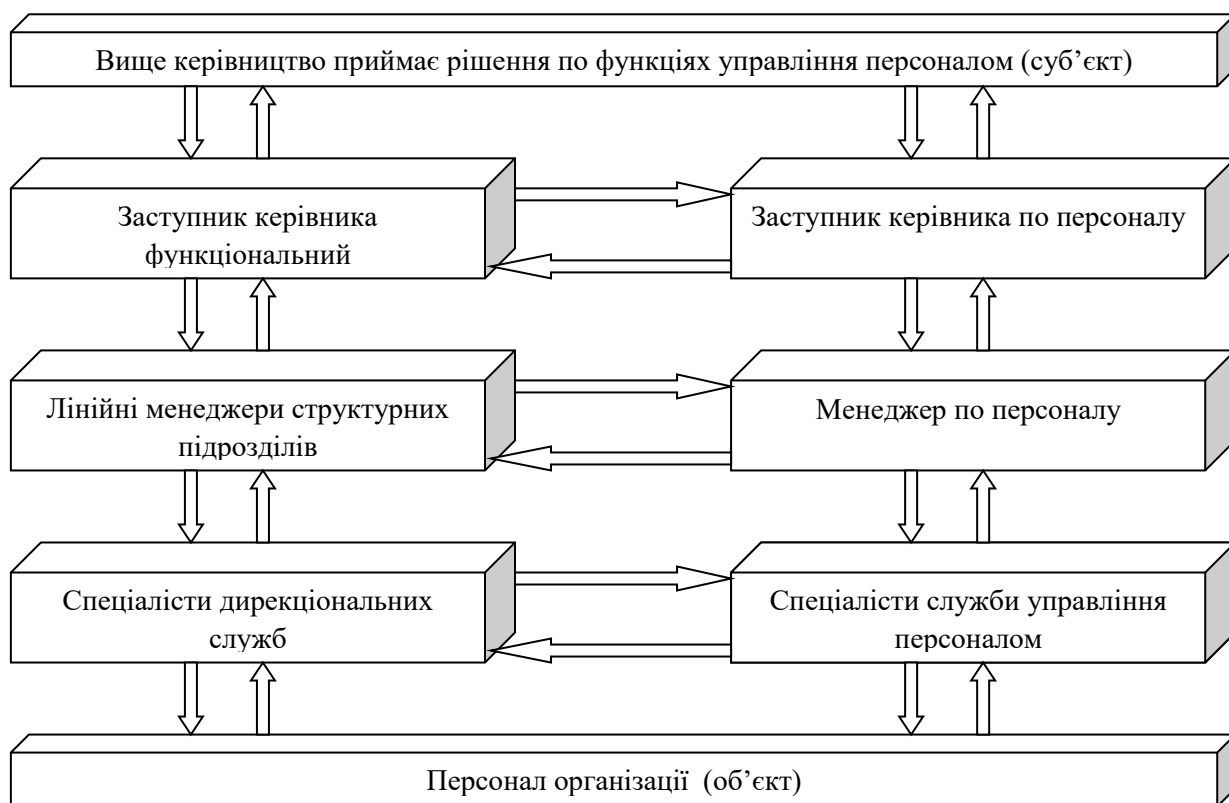


Рис. 1.7. Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації*

*Розроблено за дослідженнями автора.

Система управління персоналом підприємства складається із функціональних підсистем. Серед основних функцій функціональних підсистем управління персоналом в підприємствах можна виділити стратегічні, які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Стратегічні функції функціональних підсистем управління персоналом*

№ п/п	Функціональна підсистема	Стратегічні функції
1.	Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	1. Розробка конкурентної стратегії управління персоналом. 2. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку робочої сили, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Розробка персонал-маркетингової стратегії. 5. Планування кадрової потреби і оцінка кандидатів на вакантну посаду. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство робочою силою.
2.	Оформлення та обліку кадрів	1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу у зв'язку із стратегічними змінами. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості.
3.	Розвитку кадрів	1. Управління персоналом за компетенціями. 2. Планування перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри. 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація працівників до стратегічних змін
4.	Умов праці	1. Контроль за дотриманням вимог психології та фізіології праці. 2. Контроль за дотриманням вимог ергономіки праці 3. Контроль за дотриманням вимог охорони праці і техніки безпеки. 4. Екологічний моніторинг.
5.	Трудових відносин	1. Регулювання і підтримка групових та особистісних взаємовідносин. 2. Регулювання взаємовідносин ієрархії менеджменту. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна підтримка стратегічних змін і нововведень. 6. Управління взаємодією з профспілками.
6.	Стимулювання праці	1. Управління трудовою мотивацією. 3. Впровадження засобів морального стимулювання праці. 4. Розробка форм участі працівників у прибутках і капіталі.
7.	Юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин 2. Вирішення правових питань господарської діяльності.
8.	Соціальної інфраструктури	1. Стратегічне планування покращення благоустрою сільських територій. 2. Управління процесом забезпечення житлом і планування соціального розвитку колективу.
9.	Розробка організаційної структури управління персоналом	1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури стратегічного типу. 3. Розробка штатного розпису.

*Розроблено авторами.

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці. До складу відділів персоналу можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, та інші спеціалісти.

Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками: загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал), чисельність персоналу в організації і фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу. Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

Однією з найважливіших стратегічних функцій функціональних підсистем управління персоналом підприємств слугує розробка організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Об'єднані однорідні функції стратегічного управління персоналом інтегруються у функціональні підсистеми загальної системи управління персоналом підприємства. У залежності від розмірів підприємства функції у межах окремої підсистеми можуть виконувати окремі структурні підрозділи управління або один підрозділ виконувати функції, об'єднані у декількох функціональних підсистемах [121].

Підрозділи — носії функцій управління персоналом — можуть розглядатися у широкому сенсі як служби управління персоналом. Конкретне місце та роль служби управління персоналом у загальній системі управління підприємством визначається місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його

безпосереднього керівника. Залежно від міри розвитку та особливостей підприємства структурне розташування служби персоналу може бути різним.

Відокремлюють декілька таких варіантів: структурна підпорядкованість служби управління персоналом керівникові задіністрування, структурна підпорядкованість служби управління персоналом у якості штабного органу безпосередньо першому керівникові; організаційне включення служби управління персоналом у керівництво підприємством (директор персоналу).

Формування внутрішньої організаційної структури системи управління персоналом включає наступні етапи:

- структуризацію цілей системи управління персоналом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем оргструктури;
- устанавлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- визначення прав та відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистеми;
- побудову конфігурації оргструктури [121].

Найбільш інерційною підсистемою управління персоналом підприємства виступає організаційна структура управління персоналом, яка має відбивати прийнятий порядок організації управління персоналом, досягнутий на певний відрізок часу. Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності працівників служби управління персоналом, виходячи з яких вона здійснює свою управлінську діяльність.

На нашу думку, організаційна структура управління персоналом — це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі трудової діяльності, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками системи управління персоналом, трудовими колективами, ступенями системи управління персоналом згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

В умовах впровадження стратегічного управління персоналом здійснюється перехід від „традиційних” до стратегічних організаційних структур управління персоналом.

„Традиційні” організаційні структури управління персоналом мають такі особливості, вони:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов’язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю — централізований із застосуванням всіх форм і методів.

Організаційні структури управління персоналом у стратегічному управлінні мають такі особливості:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними під стратегічну ціль;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв’язання проблем управління персоналом;
- організаційна структура управління персоналом— єдина команда, що користується як адміністративними, так і економічними, соціально-психологічними методами координації та контролю[145].

Організаційні структури управління персоналом, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним). Закріплення обов’язків і повноважень здійснюється в секторах, з розробленими стандартами управлінської діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю відділу персоналу — переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за секторами та ланками.

Стратегічні організаційні структури управління персоналом, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень щодо персоналу (рис. 1.8).

Стратегічні організаційні структури управління персоналом, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямів управління персоналом.

Усе це доводить, що стратегічні організаційні структури управління персоналом, як правило, є більш складнішими й потребують високої кваліфікації від менеджерів персоналу для їх розробки і використання. Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних організаційних структур управління персоналом, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі організаційні структури управління персоналом і організаційні документи, що регулюють її функціонування.

Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем організаційних структур управління персоналом пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі організаційні структури управління персоналом [122].

Сектор стратегічного управління персоналом підприємства

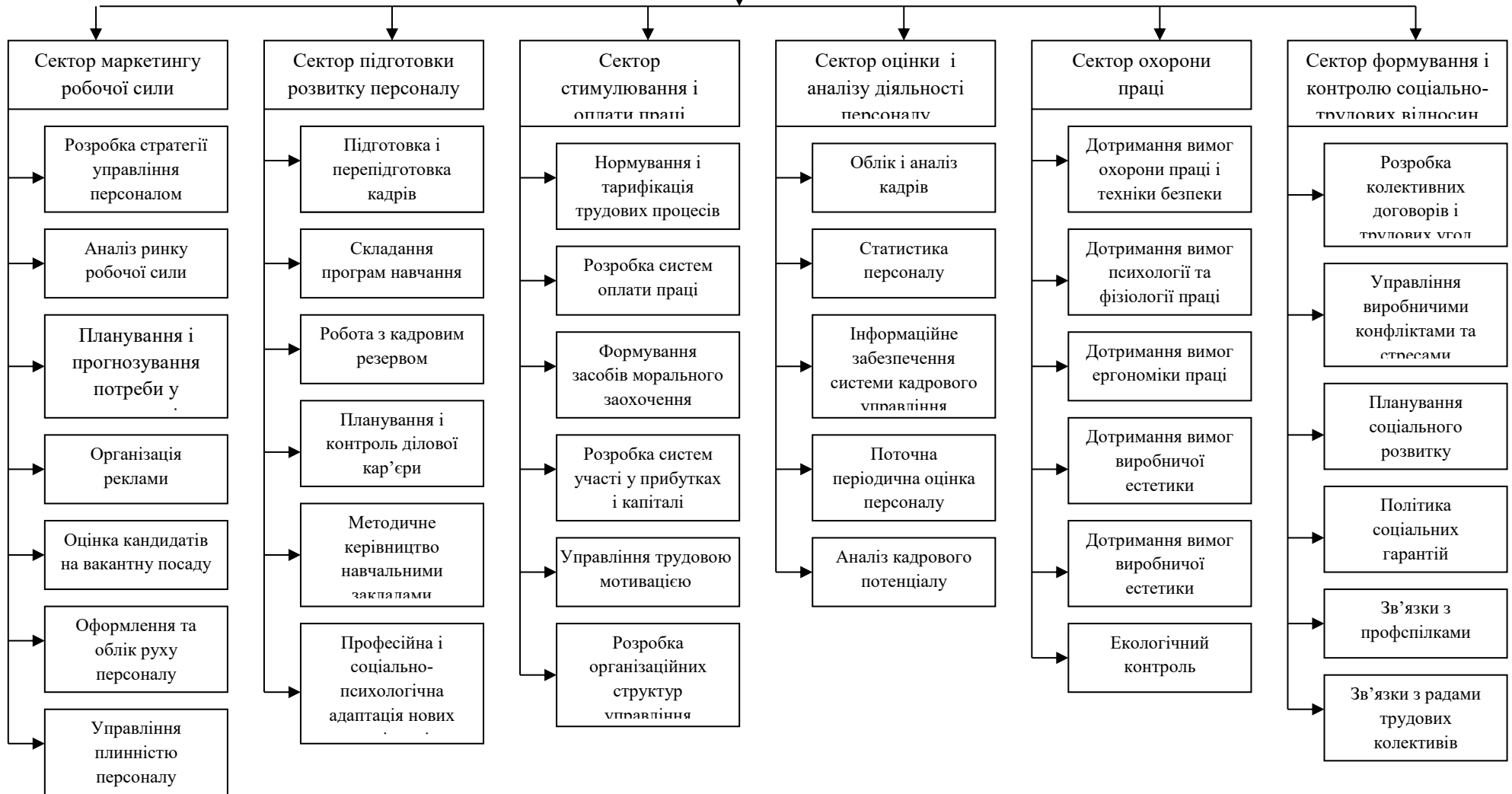


Рис. 1.8. Організаційна структура управління персоналом стратегічного типу аграрного підприємства*

*Розроблено автором.

Отже, запропонована нами організаційна структура управління персоналом стратегічного типу є децентралізованою, включає шість стратегічних секторів (маркетингу робочої сили, підготовки і розвитку персоналу, стимулювання і оплати праці, оцінки і аналізу діяльності персоналу, охорони праці, формування і контролю соціально-трудових відносин), обумовлених необхідністю здійснення стратегічних функцій функціональними підсистемами управління персоналом з метою реалізації стратегічних цілей підприємства. У розробленій організаційній структурі управління персоналом дотримані вимоги щодо набуття процесами управління аграрними підприємствами соціальної спрямованості і формування на базі існуючих відділів кадрів служб управління персоналом, що дасть можливість підвищити їх функціональність у прийнятті стратегічних рішень.

1.4. Основні підходи до розуміння мотивації

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання. Ні одна система управління не функціонуватиме досконало, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу, яка би спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів підприємства. Ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи за створення належних умов праці можна домогтися підвищення її продуктивності. Однією з головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного

зростання лише за умов ефективної мотивації. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним [12,14, 34].

Мотивацію можна вважати одним із методів управління, складовою частиною процесу управління, спрямованою на досягнення конкретної мети менеджменту – змусити людей ефективно працювати. Мотиви праці формуються, якщо: – у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, відповідний соціально зумовленим потребам людини; – для отримання цих благ необхідні особисті трудові зусилля працівника; – трудова діяльність дає змогу працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності. Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається із психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності і якою мірою працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності [57, 70-74].

У формуванні мотивації працівників, підвищенні їхнього самовираження в роботі особливе місце займає соціальна політика підприємства. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні. По-друге, підприємства надають своїм працівникам і членам їхніх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за

ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства [86,88,90].

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина менеджменту являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру. Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. Як мотиваційний ресурс управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоби працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації [120].

Можна виділити такі основні цілі соціальної політики, як:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;
- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;
- соціальна захищеність працівників;
- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та

нематеріальним стимулюванням;

- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [148].

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [157].

Японська модель. Вона характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і

майстерність, що характеризуються категорією та розрядом [154].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію». Таким чином, використання трудової ставки унеможливорює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [153].

Американська модель. Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціальнокультурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця [157].

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в

інших країнах схилиються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, у системі «Скенлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [157].

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індеси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня

професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій [161].

Німецька модель. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою

одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії [163].

Шведська модель. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді. Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство [154-158].

Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств. Ще однією характерною рисою солідарної

заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у процесі переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвиненою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самотійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різнманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи;
- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках) [121].

В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних фірмах різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників.

Отже, система стимулювання праці персоналу на українських

підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

Висновки до розділу 1

1. Персонал— це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними ознаками персоналу є: наявність його трудових взаємостосунків з працедавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом); володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю тощо), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих; цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації. Філософія організації – це сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємостосунків персоналу, система цінностей і переконань, що сприймається всім персоналом і яка відповідає глобальній меті організації. Дотримання філософії організації гарантує успіх і у взаємостосунках персоналу, добробут і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і персоналом, до зниження ефективності роботи, іміджу і навіть до банкрутства. Філософія управління персоналом організації – сукупність внутріорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємодії персоналу, а також систему цінностей і переконань, яка корелює з

цілям організації та сприймається всіма працівниками організації. Філософія підприємства формується з урахуванням національного менталітету та виражається в його діловому кредо.

2. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства охоплює широкий спектр функцій від зарахування до звільнення кадрів; найму, відбору і добору персоналу; атестації, профорієнтації і трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу та його використання; організації праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління інноваціями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і професійно-кваліфікаційним розвитком; вивільнення персоналу тощо. Дослідження теоретичних засад та проблем управління персоналом сільськогосподарських підприємств дало можливість визначити склад структурних елементів системи управління персоналом: добір, оцінювання, мотивація, розвиток, персоналу, кадровий маркетинг, техніко-інформаційне забезпечення. Основною метою системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства є сукупність бажаних результатів діяльності системи управління персоналом. Щодо інших цілей системи управління персоналом підприємства, то вони спрямовані на таке: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

3. Стратегічні організаційні структури управління персоналом покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямів управління персоналом. Усе це доводить, що стратегічні організаційні структури управління персоналом, як правило, є більш складнішими й потребують високої

кваліфікації від менеджерів персоналу для їх розробки і використання. Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних організаційних структур управління персоналом, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі організаційні структури управління персоналом і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем організаційних структур управління персоналом пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі організаційні структури управління персоналом.

4. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних фірмах різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників. Отже, система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сутність та науковий генезис гуманістичного розвитку системи управління персоналом підприємств

Ринково орієнтоване реформування сільського господарства зумовило радикальні зміни не лише в організації господарської діяльності, а й у вимогах до побудови ефективної системи управління персоналом підприємств. Раніше в управлінській діяльності недостатньо уваги приділяли людському чиннику, або не брали його до уваги взагалі. Як правило, керівники ставили перед персоналом конкретне завдання, яке слід було виконати будь-якою ціною, а працівники сприймалися лише як один із ресурсів досягнення цілі підприємства, як результат – втрачалася людська індивідуальність та особистісна неповторність.

Сучасна система управління персоналом сільськогосподарських підприємств ідентифікує персонал як цінний актив, адже процеси у сільськогосподарському виробництві пов'язані з цілеспрямованою діяльністю людей, що забезпечує досягнення цілей підприємства. Йдеться про те, що від професійно-ділових, високих морально-етичних та особистісних якостей персоналу залежить ефективність роботи підприємства. Без спеціального вивчення таких явищ, як потреби й мотиви, сприйняття та мислення, інтелект і здібності персоналу неможливо розкрити суть поняття «управління персоналом» та збудувати ефективну систему управління персоналом.

У науці існують різні підходи щодо тлумачення поняття «управління персоналом». Зокрема, О. Єгошин під управлінням персоналом розуміє «стратегічну функцію, направлену на розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії фірми, винагородження з врахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, направлених на виживання компанії» [59, с. 124].

М. Малік пропонує розуміти під поняттям «управління персоналом» політику, яка «охоплює широкий діапазон діяльності: підбір, підготовка, оцінка і розстановка керівних кадрів, розробка системи заробітної праці, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально-побутових заходів, включаючи систему пенсійного забезпечення» [81, с.227]. О. Крушельницька розглядає це поняття як «специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп, трудових колективів» [70,71]. В. Лукашевич вважає, що управління персоналом вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень [78, с. 18]. Є. Ходаківський та Ю. Богоявленська дають таке визначення: «управління персоналом – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством» [10-15].

Такі вчені, як М. Дрозач, Л. Михайлова, І. Міщенко у своєму тлумаченні звертають увагу на змістову частину управління персоналом, відображаючи його функціональний бік, проте, на нашу думку, не враховується організаційний аспект управління [45; 88; 89]. Інші науковці – Н. Гавкалова, Н. Дуляба, К. Озарчук оперують методами, за допомогою яких досягаються поставлені цілі, але не враховують при цьому вплив соціальної складової управління, наприклад, вплив соціальної групи, трудового колективу та окремої особистості, лідера [25; 46]. Проаналізувавши трактування поняття управління

персоналом різних авторів, пропонується розглядати управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління, принципів і методів управління персоналом для підвищення його результативності та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Посилення ролі людського чинника в сучасному сільськогосподарському виробництві стало аргументом для таких учених, як А. Климчук, О. Крушельницька, Л. Михайлова, А. Михайлов, О. Мосієнко, К. Дідур, які у своєму трактуванні виділяють управління персоналом як винятково специфічну та стратегічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, а її індивідуальні соціально-психологічні особливості розглядають як основу побудови ефективної системи управління персоналом [41-44; 61; 86-89; 93-94; 116]. Ми погоджуємося з тим, що персонал є основним об'єктом управлінської діяльності, а ефективність діяльності людини у професійній сфері забезпечується її якісними характеристиками (вміннями, навичками, знаннями, досвідом), психологічними характеристиками (вмотивованістю, цілепокладанням, самосвідомістю, особливостями темпераменту) та здатністю до професійних комунікацій (вміння працювати у команді, співпрацювати з керівництвом, делегувати повноваження, запобігати виникненню конфліктів).

У своїх дослідженнях Л. Михайлова і Т. Харченко стверджують, що «досягти ефективності в управлінні персоналом – означає бути стратегічно орієнтованим та конкурентоспроможним підприємством, інвестиційний вектор якого направлений саме на розвиток та мотивацію носіїв інтелектуального капіталу – найманих працівників» [88, с. 89]. Вважаємо такий підхід виправданим за сучасних умов соціально орієнтованої ринкової економіки, адже фокусування уваги на мотивації праці персоналу для підвищення його продуктивності вбачається пріоритетом ефективної системи менеджменту підприємства.

Особливо важливими є психологічні аспекти сучасного управління персоналом, які досліджували Г. Ангелов, І. Бузько, А. Климчук, визначаючи управління персоналом як процес впливу психології окремої людини та групи на процес діяльності підприємства, і навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [3; 16; 61]. Багато дослідників розкривають поняття «управління персоналом» через такі категорії, як:

«лідерство» – Р. Войтович, К. Дідур, К. Козак [24; 44; 63]; «мотивація праці» – М. Алдошина, О. Грідін, М. Кваша, О. Крушельницька, О. Кушнерик, М. Малік, Л. Михайлова, А. Михайлов, А. Чикуркова, О. Шпикуляк [2; 34; 57; 70; 75; 81; 86; 88; 118; 121; 123]; – «тім-білдінг, або побудова команди» – Л. Макодзей [80]; «стимулювання» – Т. Костунець, А. Корнійчук [69]; «професійний ріст» – В. Король [68]; «гештальт» – Г. Копосов, П. Шелухін [66]. Вважаємо, що сучасне розуміння ефективності підприємства зводиться не лише до отримання максимального прибутку, а й у більш широкому контексті пов'язується з такими поняттями, як особистісний, психологічний, моральний стан відносин у колективі, що впливає на ефективність праці, а як наслідок – на результати роботи підприємства.

Сучасному управлінню персоналом властива системність. Система управління – це «упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [89, с. 22]. Керуюча система (суб'єкт управління) – це «сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій» [150, с. 237]. Керована система (об'єкт управління) – це «система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу» [150, с. 239]. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями – підсистемами, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління [89, с. 22].

Кожне підприємство, в т. ч. і сільськогосподарське, має такі організаційні структурні одиниці: відділи, служби, бюро, сектори, групи, бригади та певні виконавчі особи, діяльність яких взаємопов'язана та впливає на результат підприємства в цілому. Діяльність працівників кожної з підсистем регламентується кваліфікацією, досвідом роботи, наявністю необхідних знань та вмінь. За кожною підсистемою закріплені певні функції (табл. 2.1).

Для системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств характерним є дотримання об'єктивно існуючих умов (принципів), які не можна порушувати у практичній діяльності.

Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом:

- *економічності* передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління, підвищення ефективності виробництва;
- *відповідальності* передбачає відповідальність кожного працюючого за невиконання покладених на них функцій та завдань, при цьому вона повинна відповідати повноваженням;
- *прогресивності* передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
- *перспективності* означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
- *оперативності* вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
- *оптимальності* визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій щодо формування системи управління персоналом;

Таблиця 2.1

Складові системи управління персоналом підприємств та їх функції

Підсистеми	Суб'єкти управління	Функції управління
Підсистема лінійного управління персоналом	Керівник, його заступники, керівники підрозділів	Зарахування у штат та звільнення працівників, організація праці персоналу
Підсистема планування і маркетингу	Менеджер з персоналу, маркетолог	Управління пошуком і доббором персоналу, організація праці персоналу
Підсистема обліку персоналу	Кадрова служба підприємства	Облік найму, вивільнення та переміщення кадрів, проведення співбесід, оцінки персоналу, діловодне забезпечення
Підсистема управління трудовими відносинами	Психологічна служба підприємства	Атестація, профорієнтація і трудова адаптація, управління конфліктами та стресами; мотивація трудової діяльності
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Служба охорони праці	Забезпечення безпеки праці персоналу, дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці та довкілля
Підсистема управління розвитком персоналу	Навчальні підрозділи підприємства	Управління професійно-кваліфікаційним розвитком, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	Менеджер з персоналу, коуч-наставник, психолог	Управління трудовою поведінкою, тарифікація трудового процесу, нормування праці, участь персоналу в управлінні та капіталі, соціальне, моральне (психологічне) заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком	Соціальна служба підприємства	Організація громадського харчування, житлово-побутових умов, розвиток культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організація соціально страхування
Підсистема правового забезпечення	Юридичний відділ	Правова підтримка організації роботи персоналу; кадрова безпека, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення юридичних консультацій
Підсистема інформаційного забезпечення	Статистичний відділ підприємства	Обліково-статистичне, інформаційне та технічне забезпечення роботи з персоналом, забезпечення комунікативних зв'язків персоналу та органів масової інформації підприємства, ознайомлення персоналу з науково-технічною інформацією та організація технічного забезпечення інформаційних потоків на підприємстві

Джерело: сформовано за [9; 12–14; 20; 22; 26; 39; 40; 45; 47].

- *науковості* вимагає, щоб розробка заходів із формування системи управління персоналом була основана на досягненнях науки;
- *стійкості* вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спрямовують працівників до регулювання системи управління персоналом;
- *системності* передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного їх узгодження;
- *ієрархічності* передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та системи підпорядкування;
- *цілеспрямованості* припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним підприємством, його підрозділом та працівником [50; 53; 55; 62; 65; 71; 75; 91; 118].

Підприємство є синтезом стосунків між особистостями, які породжують організаційну силу, тому, крім загальних принципів системи управління персоналом, слід виділяти й специфічні, а саме:

довіри – передбачає довіру до співробітників підприємства та відповідну довіру до рішень керівника;

ініціативності – передбачає прояв уваги в управлінні до прагнень працівників, їх пропозицій та діяльності;

згуртованості – передбачає об'єднання зусиль усіх працівників для досягнення єдиної цілі;

рольового поєднання – вимагає максимально ефективного делегування повноважень та взаємовпливу у спільній праці;

стимулювання передбачає вдосконалення системи мотиваційних впливів на результати праці;

справедливості – вимагає справедливого винагородження і визнання власної праці, або навпаки – справедливого покарання;

соціальних гарантій – передбачає забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням;

психологічності – передбачає формування сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, психологічної сумісності працівників.

Одним із важливих елементів системи управління персоналом є методи управління – це «спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва» [109, с. 131]. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, що ґрунтуються на владі, дисципліні та опираються на чітку ієрархію управління; економічні, що базуються на використанні економічних стимулів, реалізуються за допомогою матеріального заохочення колективу та окремих працівників до роботи; та соціально-психологічні, що засновані на використанні моральних стимулів до праці, реалізуються за допомогою психологічних механізмів впливу на персонал.

На нашу думку, актуальним є використання саме соціально-психологічних методів управління персоналом, адже за рахунок мінімальних витрат (у порівнянні з економічними методами) вони зумовлюють суттєві зміни у системі ціннісних орієнтацій та мотивації трудової діяльності працівників, що, в свою чергу, дає можливість формувати нові структури взаємної співпраці у колективі на основі професійної самоорганізації. Така структура орієнтована не лише на нормативний, а й на етичний, моральний та психологічний устрій системи управління, що підтримує і зміцнює зв'язки працівників між собою та з керівництвом для виконання завдань і досягнення цілей підприємства [72, с. 26].

Самоорганізаційні комунікації, засновані на професійній, соціальній, психологічній сумісності персоналу, формують єдину у своїх прагненнях

команду, члени якої завжди об'єднані спільними ідеями, метою і принципами [127, с. 5]. Як наслідок – відбувається трансформація функції управління. Функція контролю з боку керівництва при самоорганізації трансформується у зворотній зв'язок, який є регулятором внутрішньої структури системи. Функція мотивації персоналу переходить в самотивацію та визначення власної міри впливу працівника та керівника на результат діяльності підприємства. Самоорганізація стає гарантією соціальної придатності управлінських рішень та утворює гуманістичну модель управління [128, с. 80].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників [130, с. 39]. Відповідно до цієї концепції, результативність системи управління залежить не тільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, що є характерним для технократичного підходу, а й від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі власних життєвих цілей та інше. У теорії управління персоналом існує багато підходів, які поділені на групи.

Перша група – класичні підходи до управління (функціональний, системний, ситуаційний, оптимізаційний і дослідницький); друга група пов'язана з орієнтацією управління на саму людину (керівника і персонал) як основну рушійну силу розвитку діяльності підприємства. Така орієнтація формує гуманістичний, або, як його ще називають, людиноцентриський підхід до управління. Людиноцентриський підхід ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів системи управління з урахуванням їх особистісних характеристик та внутрішніх інтересів. Завдання цього підходу зводиться до підвищення

ефективності індивідуальної, і особливо – спільної діяльності персоналу, за рахунок соціально-психологічних мотиваційних впливів.

Вітчизняними дослідниками теорії управління, де людині відводиться основна роль, є О. Богданов, Ф. Дунаєвський, П. Керженцев. Так, О.Богданов досліджував випадки дезорганізації трудових колективів, що «виникає внаслідок того, що кожен суб'єкт праці намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відокремленості і відсутності єдності самих організуючих сил» [[4,7,19]]. Якщо О. Богданов визначив причини дезорганізації трудового колективу, то П. Керженцев досліджував протилежну тематику, а саме – теорію єдності організаційної діяльності. Вчений виділив у науковій організації праці три об'єкти: працю, виробництво та управління, де останній вважав найбільш важливим об'єктом. На нашу думку, саме управління поєднує працю і виробництво через вибір найбільш раціональних прийомів і методів виконання управлінських ідей та рішень, формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розстановку кадрів, дотримання дисципліни.

Нині поширеною є концепція «адміністративної єдності», під якою розуміється «здатність адміністратора керувати певною кількістю осіб через ефективний підбір персоналу для виконання певних робіт, запровадження нових методів стимулювання, застосування технічних засобів управління» [4,7,19]. Поглиблене дослідження людиноцентристського підходу в теорії управління дало змогу виділити такі основні підходи (табл. 2.2).

Базовим поняттям рефлексивного управління є поняття «рефлексія», яке вивчається у багатьох аспектах та багатьма дисциплінами. Типологія рефлексії як основи рефлексивного управління персоналом, виглядає так:

1) біологічна рефлексія – процес реакції організму людини на подразники, яка відображається через певні рухи, дії, поведінку;

2) філософська рефлексія – процес осмислення власного місця у світі та впливу оточуючого середовища на людину («природна» рефлексія стародавніх філософів Локка, Канта, Гетте, Ніцше, та ін..) та взаємного впливу між людиною та світом, середовищем (посткласична рефлексія К. Маркса, Туган-Барановського, В. Вернадського та ін.);

3) психологічна рефлексія – процес сприйняття та відображення навколишнього середовища опосередковано, через внутрішню мотивацію особистості, якою людина може управляти як самостійно, так і під впливом людей, що її оточують у різних сферах буття [4,7,19].

Таблиця 2.2

Характеристика людиноцентристських підходів до управління

Підхід	Зміст
Мотиваційний	Основою підходу є процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.
Ситуаційний	В основі підходу лежить поняття ситуації як конкретного набору змінних (обставин), які впливають на організацію співпраці людей у колективі в даний конкретний час, що змінюється залежно від стану цієї ситуації.
Соціально-психологічний	Основа підходу становить процес розвитку комунікативного потенціалу підприємства, що передбачає пояснення механізмів соціалізації людини у колективі, де особистість засвоює соціальні впливи і реалізує свою сутність.
Праксеологічний	Основа підходу складає соціально-філософська концепція діяльності людини, що передбачає розробку методологічних основ ефективної раціональної діяльності людини у суспільстві, організації та колективі.
Поведінковий (біхевіористичний)	В основі підходу лежить теорія управління спрямована на вивчення матеріальних аспектів поведінки людей в процесі їх трудової діяльності.
Рефлексивний	Базовим у підході є формування внутрішньої мотивації до праці через соціально-психологічні впливи на прагнення, думки, бажання та поведінку працівника (самотивація) та персоналу (самоорганізація), через систему «стимул-реакція».

Джерело: сформовано на основі [19; 55; 56; 81; 126; 129].

Саме психологічні аспекти формують концепцію рефлексивності, що є характерним в управлінні персоналом. Постулати цієї концепції розглядав в своїх працях О. Авілов, який визначав механізм рефлексивності в управлінні як

«взаємодію суб'єкта і об'єкта, основною властивістю якого є те, що сприйняття (perception) суб'єктом об'єкта залежить від його дії (action) по відношенню до об'єкта; складовими елементами сприйняття є всі ті об'єкти, які оточують суб'єкт, будь-які оцінки, які суб'єкт дає цим об'єктам, а також всі прогнози і чекання, які суб'єкт вибудовує відносно майбутнього розвитку подій» [2, с. 100]. До рефлексії також слід віднести і симетричну ситуацію, коли об'єктом служить для суб'єкта його власна розумова діяльність. Таким чином, концепція рефлексивності відводить людині активну роль, тобто людина не лише сприймає зовнішній світ, а й через управління своїми думками і поведінкою здатна привносити в оточуюче середовище новий досвід та управляти ним, змінювати його.

У 90-ті рр. сформовано зміст управлінського освітнього процесу, де важливе місце посіла наука про управління персоналом – менеджмент. Саме в цей час В. Лефевр активно розвиває дискусії про рефлексію та її місце в управлінні персоналом та відокремлює рефлексивне управління як «техніку трудової самоорганізації» [98, с. 11]. У роботах ученого рефлексія розглядається як процес суспільних відносин, що осмислюються, і які піддаються культурному нормуванню. На нашу думку, важливими є моральні, етичні ціннісно-раціональні дії працівників, як соціуму, що не лише наповнює просторове середовище підприємства, а й впливає на нього. П. Друкер, досліджуючи рефлексивні процеси, стверджував, що «фундаментом сучасного суспільства, економіки і людських відносин є зовсім не технології і інформація, а керована організація як суспільний інститут, метою якого є досягнення результату» [56, с. 114]. Діалектична ідея розвитку рефлексивного управління на сучасному етапі актуалізується важливістю перенесення акцентів наукових досліджень на антропологічні, соціальні та психологічні напрями, у тому числі в науці управління.

Проаналізувавши генезис наукового розвитку рефлексивного управління персоналом, можна стверджувати, що рефлексія як основа управління персоналом в ранніх новаторських публікаціях досліджувалась як біологічне, філософське та психологічне явище. З 60-х рр. XX ст. уявлення про рефлексію поширилось на соціальні (соціологія, політологія) та економічні (менеджмент та управління) науки. Це своєрідний посткласичний етап розвитку науки управління та дослідження рефлексії.

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що забезпечують створення умов щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей підприємства. Представлені в різних науках концепції рефлексії створюють основу теорії рефлексивного управління персоналом. Проте, потрібно відмітити, що рефлексивне управління знаходяться на стадії вивчення та перших спроб практичного використання, а саме – випробовування. В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, а тому залишає велику платформу для майбутніх досліджень.

2.2. Теоретичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємств

Огляд напрацювань учених, які досліджують систему управління персоналом, дає змогу стверджувати, що однією з технологій управління, що ґрунтується на соціально-психологічних аспектах діяльності трудового колективу, є рефлексивне управління персоналом.

Історично в управлінні виокремлюється група підходів, що має предметом дослідження особистість людини, як елемента системи управління (керуючого та керованого) і соціокультурний аспект підприємства, та представляється в

економічній науці як людиноцентриські, одним з яких є рефлексивне управління персоналом. При рефлексивному управлінні суб'єкт управління (керівник), за допомогою соціально-психологічних методів та інструментів, впливає на об'єкт (персонал), при цьому враховує зворотній вплив об'єкта на власні дії та систему в цілому. Саме за таких умов об'єкт управління (персонал) набуває ознак суб'єкта. В управлінні така модель називається суб'єкт-суб'єктною, або суб'єкт-орієнтованою системою управління персоналом [7, с. 38].

Представлені визначення дали змогу сформулювати бінарне визначення поняття рефлексивного управління персоналом підприємств: з одного боку, це процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства; з іншого – діяльність керівника, основою якої є професійне мислення, що складається з аналізу, дослідження, прогнозування і відчуття, та полягає у творчому вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу.

Як процес рефлексивне управління, як і класичні підходи, ґрунтується на певних принципах. Рефлексивне управління ґрунтується на загальних принципах, які притаманні управлінським процесам, що розглядалися у п.п. 1.1 роботи, та специфічних принципах:

Принцип функціональної організації – передбачає групування елементів управління за їх якісними характеристиками (вміння, прагнення, досвід, бажання працювати, або виконувати певну роботу) у відповідності до їх функцій;

Принцип значущості – передбачає групування елементів управління в залежності від міри їх впливу на операції та процес управління;

Принцип колективізму – передбачає створення «корпоративної свідомості», основною ідеєю якої є відчуття того, що фірма, підприємство - це одна родина, а кожен працівник – частина цілого;

Принцип безперервного навчання – ціллю навчання при рефлексивному управлінні стає підвищення майстерності, тобто сприйняття досвід як процесу навчання;

Принцип відкритості до інновацій – інструментом фахівця стає його особистість, його розумові, творчі, комунікативні здібності. Нова ідея, ініціатива з боку персоналу – не є «наказуємою», а навпаки, схвалюється.

Принцип асертивності (доповнює попередній) – передбачає здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини, та дозволяє зробити власну поведінку гнучкою та дивергентною.

Принцип соціальної відповідальності – передбачає, що кожне підприємство повинно мати цілі, направлені не лише на отримання прибутків, а й ті, які б виправдовували його як соціальну систему [7,121].

За рефлексивного управління одночасно реалізуються дві функції, де першу він називає пасивною, а другу – активною. Так, пасивна, або функція творіння, проявляється, коли учасники управлінського процесу намагаються зрозуміти ситуацію та створити картину, яка відповідає реальності. Пасивна функція включає в себе процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень. У трудових колективах пасивна функція являє собою інтелектуальну взаємодію керівника з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

При активній функції учасники управлінського процесу намагаються здійснити вплив, підлаштовуючи реальність, або власні дії, поведінку, сприйняття, під мету та ціль, що має бути досягнутою підприємством. Активна рефлексивна функція включає в себе процеси організації роботи, формування мотивації та контролю. Впливаючи на ціннісні орієнтації особистості

працівників та використовуючи їх психологічні характеристики керівник створює кооперацію людей у спільній співпраці, при якій кожен працівник стає дієвим і необхідним елементом системи, що у індивідуальній та колективній праці досягає цілі підприємства. При цьому і керівник, і працівники зазвичай асоціюють себе з підприємством, як наслідок – виникає «дух підприємства» та «єдиної родини». На третій стадії формування рефлексивного управління відбувається пошук найкращого виходу з проблеми через обмін інформацією (обговорення, пропонування варіантів подолання проблеми) між працівниками та керівником. Четверта стадія передбачає визначення ролі кожного елемента системи управління в подоланні проблеми і визначенні послідовності дій (кожен з учасників обговорення проблеми може взяти участь у її вирішенні або делегувати ці повноваження одному представнику команди). На п'ятій стадії проблема ліквідується і підприємство з новим досвідом її подолання починає (продовжує) своє функціонування.

Рефлексивне управління персоналом як осмислена діяльність керівника реалізується через його інтелектуальну роботу. Роботу керівника О. Авілов описує через виконання двох основних функцій: артифікації (творіння) і реїфікації (оприроднення) [2, с. 53].

Поняття «реїфікація» розкривається як матеріалізація абстрактних ідей і понять [16, с. 602]. Реїфікація, на нашу думку, це організаційна робота керівника та кожного працівника колективу, формування їх взаємозв'язку, визначення взаємовпливів та кооперації в процесі виконання завдань управління. Ця функція реалізується через формування мотивації, організацію роботи колективу, корекцію дій та впливів на результати діяльності персоналу та контроль. Виходячи з термінології («рефлексія», що з латині означає «відображення»), можна сказати, що артифікація – це процес відображення (керівником) власної інтелектуальної діяльності через побудову певних схем, таблиць, графіків, визначення методів та інструментів управління, які задають

управлінцеві картину його об'єкта управління. Аналіз цієї картини дозволяє перейти до її практичної реалізації – функції реїфікації. Розглянуті в цих аспектах функції претендують на те, аби задати управлінцеві картину його об'єкта управління, при чому об'єктом тут виступає і власна діяльність керівника.

Проектний тип рефлексивної діяльності керівника реалізується через описану нами функцію артіфікації, а організаційний – через функцію реїфікації. Проектний тип рефлексії ґрунтується на відображенні керівником власного бачення діяльності системи управління як системи із взаємопов'язаними елементами, у т. ч. бачення свого місця в цій системі. Така об'єктивізація системи управління фіксує зв'язки між її елементами, які перетворюють її в цілісний об'єкт управління. Організаційний тип рефлексії передбачає структурування діяльності кожного працівника та колективу в цілому відповідно до створеного проекту та за рахунок визначених соціально-психологічних впливів.

Сьогодні процеси самоорганізації в колективах сільськогосподарських підприємств формуються у неформальних групах, які створюються у його межах на основі міжособистісних і міжгрупових взаємин на засадах дружби, у психологічних коопераціях під впливом особистих інтересів, вікових та гендерних характеристик. Взагалі термін «кооперація» походить від латинського «соорагіо», що означає «співробітництво», а з економічної точки зору кооперація – це «процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можна отримати за допомогою групових дій» [41, с. 11]. Саме при рефлексивному управлінні створюється така кооперація людей у взаємній діяльності та співпраці, за якої формується та підтримується мотивація до ефективної праці, що дозволяє досягти успіхів в діяльності підприємства при

мінімальному керівному впливі на співробітників. Тому рефлексивне управління формує професійні самоорганізаційні процеси на підприємстві.

Рефлексивне управління, що формує професійну мотивацію, яка є інструментом підвищення результативності праці, є актуальною вимогою сьогодення, адже не багато сільськогосподарських підприємств мають можливість стимулювати персонал до праці матеріальним заохоченням. На нашу думку, відсутність вигоди певного типу (наприклад, матеріального заохочення), означає спрямованість управління на інші цінності, що формують вигоди іншого, нематеріального типу – задоволеність працею, бажана соціальна роль (посада) або місце, тобто приналежність до колективу професійних однодумців, визнання результатів власної праці колегами та керівництвом, дружні відносини у колективі, відсутність професійних та міжособистісних конфліктів. Мотиви становлять собою стійку особистісну властивість, яка охоплює потреби і є спонукальною причиною дій та вчинків людини [56, с. 56].

Створити мотиви – означає перетворити потреби людини в стимули до ефективної трудової діяльності. Виявлення існуючих потреб персоналу дозволить керівникам застосовувати найбільш дієві до конкретної ситуації методи управління трудовою мотивацією, що забезпечить підвищення продуктивності праці, збереження цінного трудового активу, як наслідок – збільшення показників ефективної діяльності підприємства (прибутковість). Для рефлексивного управління характерним є застосування специфічних соціально-психологічних методів. Концепція рефлексивності відводить керівнику активну роль лідера, керівника-наставника, який власною діяльністю або делегуванням формує систему мотиваційних впливів на результативність персоналу. При рефлексивному управлінні, крім зазначених методів управління, застосовуються методи психологічного впливу на систему цінностей працівника, його погляди, сприйняття робочого простору та трудову поведінку.

Серед психологічних методів, які мають рефлексивний вплив, варто виділити [82; 102]:

1) вербальні комунікаційні впливи, що реалізуються через індивідуальні бесіди керівника з працівниками, колективні обговорення, настанови;

2) метод проекції, коли керівником приписуються працівникові певні якості, які в подальшому впливають на його поведінку та використовуються для досягнення цілей підприємства;

3) метод «ехолокації», що полягає в перенесенні успіхів конкретного працівника на успіхи підприємства; 4) метод атрибуції, що розкривається через приписування працівникові якостей, що характеризують роботу колективу або підрозділу; це створює у працівника міцний зв'язок з трудовим колективом, частиною якого він є;

5) метод «віри», що розкривається через цілепокладання керівника на дії працівника та забезпечує його значимість у процесі праці;

6) метод м'якої регламентації, що полягає в усних домовленостях між керівником та працівником, щодо виконання певних зобов'язань, лідерських настанов, правилах етики в трудовому колективі, підписанні «психологічних договорів», що викликає добровільне бажання дотримуватись певних правил та обмежень у трудовій діяльності.

У рефлексивному управлінні використовується метод коуч-наставництва. «Коучинг» (coaching) з англійської дослівно – наставляти, тренувати, надихати. Задача керівника при коуч-управлінні полягає у тому, щоб сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не змінюючи людину, а розкриваючи її природний потенціал та використовуючи його для досягнення цілі підприємства. Керівник займає нову позицію – він стає як формальним, так і неформальним лідером. Лідерські позиції при рефлексивному управлінні керівник формує за рахунок певних дій, що проявляють його харизматичну (референтну) владу. Для ефективного застосування в сучасному управлінні

персоналом сільськогосподарських підприємств теорії лідерства необхідно, щоб керівник поєднував традиційну та харизматичну (референтну) владу. Для більшості сучасних сільськогосподарських підприємств характерним є те, що найчастіше керівництво формується на відносинах «начальник – підлеглий», рідше – на основі традиційного лідерства, що будується на відносинах «лідер – послідовник». За рефлексивного управління керівництво будується як ефективне лідерство на відносинах «лідер – лідери – команда». Тому для успішного формування команди необхідно створити ініціативне та віддане ядро – команду однодумців, яким можна делегувати власні повноваження та визначити, за яких умов колектив добровільно визнає авторитет таких лідерів.

Сільськогосподарське підприємство за своєю соціально-економічною природою є відкритою системою, тому рефлексивне управління персоналом реалізується на таких рівнях. Залежно від рівня, на якому реалізується рефлексивне управління, існують внутрішня (2–4 рівні) та зовнішня (1 рівень) форми прояву рефлексивного управління персоналом [124, с. 212]. Зовнішня форма проявляється на рівні «зовнішнє середовище – підприємство» та обумовлена спрямованістю інтересів сільськогосподарського підприємства при розробці кадрових стратегій пошуку необхідних працівників та позиціонуванні підприємства на ринку праці. При цьому здійснюється не лише моніторинг соціально-економічного та демографічного ландшафту сільськогосподарського підприємства, а формування певного гештальту (образу) підприємства на ринку. «Gestalt» має в німецькій мові декілька еквівалентів: цілісність, конфігурація, фігура, тобто означає щось, що випробовується як єдність, не дивлячись на те, що воно складається з різних елементів. Гештальттехнологія – це «процес поступового створення цілісного образу певної картини» [14, с. 7].

Рефлексивна система управління передбачає формування не лише гештальту структури колективу (позитивного образу), а й гештальту сільськогосподарського підприємства на ринковому середовищі – цілісного

образу успішного й конкурентоспроможного підприємства [130, с. 84]. Гештальт сільськогосподарського підприємства створюється значною мірою іміджем підприємства, брендингуванням, його рекламною кампанією щодо пошуку персоналу, певними специфічними особливостями. Так, наприклад, відома мережа ресторанів швидкого харчування «Мак-Дональдс» створила гештальт молодіжного підприємства, саме тому працевлаштовуватись туди ідуть молоді люди з певними характеристиками, тобто відбулася зовнішня рефлексія як відображення образу підприємства через образ його працівників [130, с. 41].

На нашу думку, однією з технологій, що формує позитивний гештальт підприємства на ринку, є HR-репутація підприємства (від. англ. *humanresources* – людські ресурси) – це «інформаційна система управління, яка функціонує через засоби масової інформації, Інтернет, пошту та має вигляд реклами, пропаганди та PR-акцій, спрямованих на підвищення необхідного іміджу підприємства» [49, с. 8].

Керівник при рефлексивному управлінні за допомогою психологічного впливу (переконання, розмови, особисті консультації, колективні обговорення) створює гештальт, який змінює працівника «невдоволеного» на працівника – «жертву» важкого економічного становища, працівника – «борця» за права колективу, працівника – «незламного», такого, який може витримати будь-які труднощі тощо. Себе змінити завжди важко, а «образ-гештальт» є змінним, рухливим, саме тому гештальт легко пристосовується до ситуації, змінює себе і ліквідує проблему. Зміни відбуваються не через примус, спроби переконання чи інтерпретацію, а через особисте сприйняття та розуміння, що формує процеси самоорганізації в колективі [130, с. 84]. Розглянувши характеристику системи рефлексивного управління персоналом, можна порівняти її з характеристиками різних систем управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристики систем управління персоналом
сільськогосподарських підприємств**

Характеристика	Сучасне класичне управління	Праксеологічне/біхевіористичне управління	Рефлексивне управління
Організаційна структура	Горизонтальна Ієрархія	Сітка, стільникова або мережева	Вертикальна Командна
Основна ознака структури	Стійкість	Взаємозалежність	Самоорганізація
Керівництво (тип влади, стиль)	Адміністративна влада, Авторитарний, директивний	Влада винагороди, інформаційних зв'язків Ліберальний, візіонерський	Еталонна, харизматична влада; Демократичний, партнерський (афіліатний) стиль
Робоча сила (персонал)	Однорідна, з чітким ієрархічним поділом	Приналежна до різних структур (підсистем)	Команда професіоналів (управлінська, ініціативна, виробнича)
Очікування працюючих	Матеріальне задоволення; кар'єрне зростання	Якісний професійний ріст; Можливість заробити	Задоволення власною працею, орієнтація на загальний результат, від якого залежить матеріальне задоволення
Робота (відповідальність)	Індивідуальна (за положеннями, нормами)	Групова (за функціональним призначенням)	Командна (за цілями, професійною сумісністю)
Переваги	Самодостатність	Гнучкість	Групова синергія
Орієнтація	Прибутки	Конкурентні переваги	Розвиток
Ресурси	Капітал	Інформація	Люди
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів	Рада колективу
Якісні результати	Досягнення заданого	Досягнення можливого	Задоволення від досягнення

Джерело: складено на основі [92-94, 121-123].

Представлені відмінності формують такі особливості рефлексивного управління: по-перше, за рефлексивного управління колектив формується через поєднання малих груп за професійними інтересами та на основі самоорганізації (подібне притягує подібне); по-друге, система має стійкі внутрішні партнерські

зв'язки, результатом діяльності яких є синергетичний ефект, направлений на розвиток якісних соціально-економічних показників підприємства в цілому; по-третє, основним ресурсом розвитку підприємства є люди (персонал); по-четверте, вищою ланкою управління є Рада колективу на чолі з керівником, який уособлює в собі лідера групи. Таким чином, рефлексивне управління персоналом підприємств передбачає виокремлення компоненти керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

Представлені в різних наукових школах концепції рефлексії створюють основу теорії рефлексивного управління персоналом. Проте, потрібно відмітити, що рефлексивне управління знаходяться на стадії вивчення та перших спроб практичного використання, а саме – випробовування. В Україні поняття рефлексивного управління є відносно новим і недостатньо вивченим, а тому залишає широку платформу для майбутніх наукових досліджень.

2.3. Методологічні основи формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Завданням сучасного управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинно стати збереження високопродуктивного трудового активу через надання людям можливості професійного розвитку, отримання задоволення від праці, достойних умов праці та її визнання. У відповідь підприємство має отримати вигоди у формі підвищення рівня продуктивності праці, результатом чого є додатковий обсяг господарської діяльності, дохід та прибуток. Рефлексивне управління забезпечує підвищення ефективності

індивідуальної і спільної діяльності працівників через вплив на мотиваційну сферу працівника, яка є дієвим інструментом підвищення ефективності праці.

Відповідно до наукових теорій, «мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе» [7, с. 13]. Проаналізувавши «ієрархію потреб А. Маслоу», наголошуємо на актуальності для сучасного рівня управління персоналом послідовного задоволення потреб працюючого від нижчого рівня (фізіологічного), наприклад, забезпечення належних температурних умов праці, до вищого (психологічного) – забезпечення власного задоволення від праці, особистісного розвитку [7, с. 13].

Базовою потребою працівника при працевлаштуванні є матеріальне забезпечення, тобто отримання заробітної плати. Якщо підприємство має достатнє матеріальне мотиваційне забезпечення та відповідне збільшення продуктивності праці, то нематеріальне мотивування можна розглядати лише як другорядний стимулюючий інструмент. Але є цілком очевидним, що невелика заробітна плата у сільському господарстві і загалом низький рівень життя працівників села є слабкою підставою для спонукання до високопродуктивної праці.

Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що нематеріальні мотиваційні впливи є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці. Крім того, вони дозволять підприємству заощадити на матеріальному стимулюванні.

Зважаючи на те, що на мотивацію праці впливають різні чинники, доведено необхідність дослідження стан системи управління персоналом не лише в економічній, а й соціально-психологічній площині.

Відтак, розроблений автором науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової

активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу. Для кожного з етапів характерними є методи дослідження та параметри, що дозволяють аналізувати систему та визначати її основні проблеми. Представлена методика дозволяє проаналізувати основні економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та визначити їх причини. Комплексна оцінка стану системи управління складається з п'яти етапів, де перші три характеризують економічну складову системи, четвертий та п'ятий – соціальну складову трудових відносин. Кожному етапу відповідають параметри (показники), які визначаються та аналізуються за допомогою певних методів дослідження.

Основними методами дослідження є: економіко-статистичного аналізу – використовується для збору та опрацювання статистичних даних, що характеризують основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств. Інформаційною базою аналізу є статистичні дані як окремих підприємств, так і загальні по регіону. Метод дозволяє проаналізувати показники в динаміці та провести порівняльну оцінку параметрів, виявити позитивні або негативні тенденції розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки таких соціально-економічних процесів, як старіння населення, рівень життя у сільській місцевості та рівень безробіття; синтезу – дозволяє зробити висновок про соціально-економічний стан сільськогосподарських підприємств регіону; індукції і дедукції використовуються для формування висновків про необхідність реформування існуючої системи управління персоналом, використання рефлексивних соціально-психологічних методів управління та їх вплив на результати роботи персоналу.

В теорії та практиці кадрової роботи є різні точки зору на складові системи управління персоналом організації (рис. 1.1).

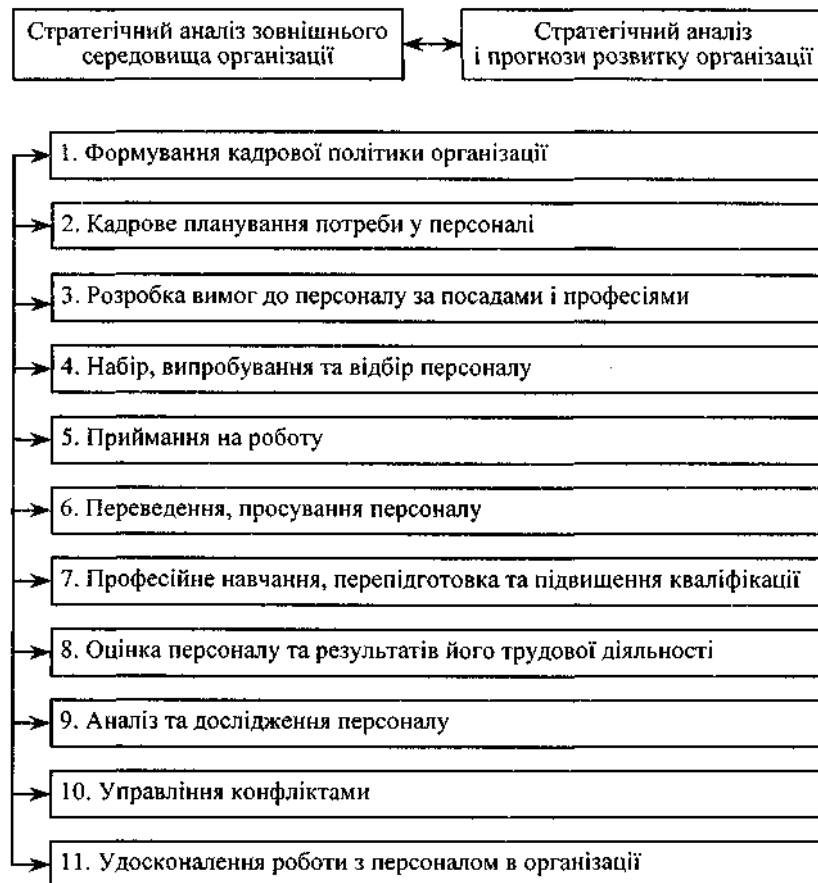


Рис. 2.1. Система управління персоналом організації

Джерело: [7, с. 13].

Оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей фірми і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

Найважливішими напрямками діяльності служб управління персоналом фірми є:

- обговорення з керівництвом практичних питань, здійснення кадрової політики фірми;
- роз'яснення основних напрямів та цілей кадрових програм;
- поради і консультування менеджерів по виявленню та вирішенню проблем, пов'язаних з персоналом;
- поради і консультування менеджерів у галузі трудового законодавства і трудових відносин;
- координація діяльності по добору персоналу;
- призначення допомоги (компенсації, пенсії тощо);
- здійснення контролю за розглядом скарг;
- зберігання, систематизація кадрової документації;
- забезпечення дотримання законодавства з питань приймання, переведення та звільнення персоналу [7,121].

Проблеми управління, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу показані у табл. 2.4.

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;
- оцінка якості інформації та рад, що надаються відділом персоналу

вищому керівництву;

- в задоволеність (незадоволеність) клієнтів — менеджерів і працівників;

Таблиця 2.4

Функціональні проблеми управління персоналом організації

№ з/п	Назва проблеми	Напрямки вирішення
1	Добір і персоналу	- добір нових працівників; - розстановка персоналу; - висування у резерв: на нові посади;
2	Покращення використання персоналу	- спонукання до праці (моральне та матеріальне стимулювання); - оплата праці та преміювання (матеріальна, моральна та адміністративна відповідальність)
3	Удосконалення організації роботи управлінського персоналу	- удосконалення прийомів і методів роботи; - посилення демократичних методів управління; - організація конкурсів; - боротьба з бюрократизмом
4	Покращення апарату управління	- нормування чисельності персоналу; - удосконалення структури апарату управління
5	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	- розробка програм підвищення кваліфікації персоналу; - оцінка ефективності навчання на курсах, у вищих навчальних закладах

Джерело: [7, с. 13].

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей організацій;
- середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
- співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу (табл. 1.5);
- вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:

- навчанням;
- оплатою праці (мотивацією праці);
- просуванням по службі (кар'єрою);
- умовами праці.

3. Непрямі показники ефективності роботи:

- плинність персоналу;
- невиходи на роботу;
- якість праці;
- кількість скарг;
- безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (інтерв'ю);
- письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Комплексна оцінка стану системи управління складається з п'яти етапів, де перші три характеризують економічну складову системи, четвертий та п'ятий – соціальну складову трудових відносин. Кожному етапу відповідають параметри (показники), які визначаються та аналізуються за допомогою певних методів дослідження [4-7, 117-123].

Комплексна оцінка управління персоналом включає:

- 1 етап. Оцінка стану формування персоналу.
- 2 етап. Оцінка потенціалу розвитку персоналу.
- 3 етап. Оцінка ефективності роботи персоналу.
- 4 етап. Оцінка соціально-психологічного забезпечення персоналу.

На етапах 1-3 (економічна компонента) застосовуються такі методи, як економіко-статистичний аналіз, тестування, порівняння, опитування, експеримент, синтез, індукція, дедукція, математичне моделювання, кореляційний аналіз.

На 4- 5 етапах застосовується:

Моніторинг комунікативних зв'язків керівництва та персоналу за допомогою анкетування, під час якого оцінюються методи управління персоналом, стиль керівництва, організаційна структура комунікацій, рівень самоорганізації праці, що становить рефлексивну компоненту.

Основними методами дослідження є: економіко-статистичного аналізу – використовується для збору та опрацювання статистичних даних, що характеризують основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств. Інформаційною базою аналізу є статистичні дані як окремих підприємств, так і загальні по регіону. Метод дозволяє проаналізувати показники в динаміці та провести порівняльну оцінку параметрів, виявити позитивні або негативні тенденції розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки таких соціально-економічних процесів, як старіння населення, рівень життя у сільській місцевості та рівень безробіття; синтезу – дозволяє зробити висновок про соціально-економічний стан сільськогосподарських підприємств регіону; індукції і дедукції використовуються для формування висновків про необхідність реформування існуючої системи управління персоналом, використання рефлексивних соціально-психологічних методів управління та їх вплив на результати роботи персоналу.

При цьому оцінюються такі параметри:

- забезпеченість кадрами;
- чисельність персоналу;
- співвідношення кількості постійних та сезонних працівників;

- кваліфікаційний склад персоналу;
- співвідношення управлінського;
- та виробничого персоналу;
- якісний та віковий склад персоналу;
- віковий склад персоналу;
- плинність кадрів;
- фінансове забезпечення праці: витрати на оплату праці, соціальне забезпечення, заробітна плата;
- матеріально-технічне забезпечення праці;
- продуктивність праці;
- трудомісткість праці;
- прибутковість персоналу;
- рентабельність персоналу;
- новостворена вартість;
- рівень трудової дисципліни;
- рівень мотивації праці;
- згуртованість трудового колективу;
- ціннісно-орієнтаційна єдність трудового колективу [4-7, 117-123].

У дослідженні використовується алгоритмічний метод математичних розрахунків, який дозволяє визначити показники та коефіцієнти, що характеризують стан системи управління персоналом (табл. 2.5).

Аналіз даних показників важливий при визначенні ефективності системи управління персоналом, виявленні основних проблем та формуванні пропозицій покращення результатів діяльності персоналу. Так, якщо основним мотивом в діяльності сезонних працівників є тільки отримання матеріальної вигоди, то мотиваційна сфера постійно найманих працівників розширюється від матеріального забезпечення до професійного розвитку, соціальної та психологічної задоволеності від праці. Аналіз плинності кадрів в динаміці

дозволить зробити висновок про стан забезпеченості підприємства кадрами, дасть можливість визначити причини їх відтоку.

Таблиця 2.5

**Характеристика показників системи управління персоналом
сільськогосподарських підприємств**

Показник	Характеристика
Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі	показує співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі	показує співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі (сезонні працівники) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	показує співвідношення частки управлінського та виробничого персоналу до загальної кількості працюючих та характеризує, скільки робітників припадає на одного управлінського працівника та його відповідність нормативному значенню у галузі
Коефіцієнт плинності кадрів	показує відношення кількості працівників, що звільнилися протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Продуктивність праці	показує обсяг виготовленої підприємством продукції у вартісному вимірі у вигляді валової чи товарної продукції одним працівником підприємства
Трудомісткість праці	показує суму затрат живої праці на виробництво одиниці продукції
Прибутковість персоналу	показує, скільки прибутку припадає на одного працівника підприємства; визначається як відношення суми прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу
Рентабельність персоналу	показує відношення прибутку (або новоствореної вартості) до сумарних витрат на персонал
Новостворена вартість (чиста продукція)	показує вартість праці, що характеризується витратами живої праці, представленими у формі вартості (ціни) робочої сили; або вартості, яку створює працівник і отримує у формі заробітної плати
Коефіцієнт випередження продуктивності праці	показує співвідношення темпів змін продуктивності праці і заробітної плати та характеризує темп приросту продуктивності праці порівняно із заробітною платою
Коефіцієнт співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати	показує співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати та характеризує темп їх змін
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	показує, на скільки відсотків зміниться середня заробітна плата зі зміною продуктивності праці на 1 %; визначається відношенням темпів змін заробітної плати до темпів змін продуктивності праці
Фондоозброєність праці	показує відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності працівників та характеризує забезпечення праці виробничими основними фондами
Коефіцієнт оновлення основних засобів	вказує, яку частку від наявних на кінець звітного періоду основних засобів складають нові основні засоби

Джерело: сформовано на основі [9; 34].

Одним із найважливіших показників, що забезпечує ефективність діяльності підприємства та гарантує отримання прибутку, є продуктивність праці. Це показник трудової діяльності працівника, що характеризує кількість продукції, виробленої працівником за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції [67, с. 183]. Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). У продуктивності праці, як у кінцевому, результативному показнику діяльності, знаходять відображення затрати праці всіх категорій працівників підприємства, а не тільки робітників.

Праця управлінського персоналу відображається на рівні продуктивності праці опосередковано через раціональну організацію праці, створення сприятливих умов на робочому місці, підвищення технічної оснащеності, прийняття ефективних управлінських рішень. Завдяки цим обставинам праця робітників стає більш продуктивною, саме тому варто дослідити мотивацію як основний інструмент впливу на продуктивність праці виробничого персоналу, саме тому у дослідженні сформовано фокус-групування за означеними категоріями персоналу.

Трудова діяльність персоналу матеріалізується в процесі виробництва у продукт. Продуктом праці у сільськогосподарському виробництві виступає кількість виробленої продукції у натуральних показниках (тоннах, центнерах, кілограмах тощо). Але потрібно зважати на працю управлінського персоналу, яку неможливо виміряти у натуральних показниках, продуктом управлінської праці є управлінські рішення, від яких залежить праця виробничого персоналу. Показником, що характеризує сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу, є новостворена вартість, або чиста продукція. Новостворена вартість розраховується як сума заробітної плати, у т. ч. з соціальними виплатами, та чистого прибутку; характеризує модифіковану вартість продукту праці всього трудового колективу.

Величина прибутку залежить від ефективності використання трудового потенціалу підприємства, інтенсивного і якісного використання робочого часу, від того, наскільки суб'єкти соціально-трудових відносин зацікавлені в результатах власної праці. Показниками, що характеризують вплив результату праці на прибуток, є прибутковість та рентабельність персоналу. Показник прибутковості персоналу показує скільки прибутку припадає на одного працівника та дає можливість визначити ефективність праці трудового колективу в цілому. Показник рентабельності праці характеризується відношенням прибутку від певного виду діяльності, або господарської діяльності в цілому до відповідних витрат праці. Витратами праці є сумарні витрати на персонал: витрати на оплату праці, соціальні витрати та стимулюючі виплати.

Отже, рефлексивне управління засноване на використанні соціально-психологічних методів та стимулів управління персоналом, тому важливим є дослідження стану системи управління персоналом через комплексний аналіз економічних та соціально-психологічних характеристик підприємства. При чому оцінка соціально-психологічного стану системи управління повинна бути пов'язана з економічною ефективністю діяльності підприємства, яка досягається за рахунок кращого використання трудового потенціалу, шляхом задоволення потреб і інтересів персоналу підприємства, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці та використання соціально-психологічних методів управління.

2.4 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом

Управління персоналом, як і діяльність підприємства загалом та кожний сільськогосподарський і управлінський процес, перебуває під дією значної кількості факторів. Умовою вираженого підходу до управління персоналом, задіяного у сільськогосподарському процесі, є вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на нього.

Факторами впливу на організацію вважають рушійні сили її сільськогосподарсько-господарської діяльності, що забезпечують певний рівень отриманих результатів [27, с. 449]. Тобто увагу зосереджено на залежності результатів роботи підприємства від дії певних чинників. Чинники за відношенням до підприємства можуть бути зовнішніми (впливати із зовнішнього середовища й не залежати від підприємства) та внутрішніми (формуватися й коригуватися всередині нього), впливати безпосередньо або опосередковано на досліджуваний об'єкт і певним чином взаємодіяти між собою.

Значущість процесу управління персоналом для успішного функціонування сільськогосподарського підприємств зумовлює необхідність вивчення методології його дослідження.

Методологія (грец. *methodos* – спосіб пізнання і *logos* – вчення) у науковій літературі трактується як вчення про способи організації і побудови теоретичної та практичної діяльності людини [81].

Отже, методологія дослідження управління персоналом визначає основні засади, методи, підходи та принципи його здійснення.

Важливими методологічними засадами, які, на наш погляд, слід враховувати в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств, є: усвідомлення потреби в управлінні персоналом; врахування ролі керівника в

управлінні персоналом; багатостороннє трактування управління персоналом, єдність суб'єкта та об'єкта управління персоналом; взаємозв'язо організаційних та функціональних заходів управління персоналом; одночасна орієнтація на потреби й інтереси працівника і підприємства; відповідність та обґрунтованість процесів управління персоналом; дотримання принципів соціального партнерства; державна підтримка управління персоналом; результативність управління персоналом; поточне, тактичне й стратегічне спрямування управління персоналом; врахування особливостей господарської діяльності.

Усвідомлення потреби в управлінні персоналом. В умовах ринкової трансформації економіки заходи з управління персоналом набувають важливого значення. Однією з вимог ринкової економіки є наявність дієвого менеджменту персоналу на підприємстві. Керівники підприємств, мислення яких сформоване на засадах попередньої економічної системи, не надають цьому належного значення. На нашу думку, кінцевим результатом будь-якого виробництва сьогодні є людина і сьогодні ефективність господарювання полягає у тому, наскільки кожне підприємство здатне до ефективних кількісних і структурних зрушень, що у свою чергу прямо й безпосередньо закладено в людському чиннику [4-7, 88-89, 117-123].

Врахування ролі керівника в управлінні персоналом. Важливими для налагодження ефективного управління персоналом підприємства є знання керівника як професіонала, фахівця у певній сфері; лідера, що веде за собою колектив і згуртовує його; психолога, який вміє працювати з різними типами людей та прагне розвиватися і постійно підвищувати свій освітній рівень. Ми погоджуємось із думкою фахівців, які вважають, що провідними для керівника повинні бути ділові якості як своєрідний симбіоз компетентності, глибокого професіоналізму та організаторських здібностей.

Багатостороннє трактування управління персоналом. Управління персоналом розглядається як мистецтво, наука, навчальна дисципліна,

функція управління, процес, вид управлінської діяльності, діяльність людини (групи людей). Тому необхідно вивчати його з урахуванням усіх зазначених аспектів.

Єдність суб'єкта та об'єкта управління персоналом. Характерна особливість управління персоналом – це єдність керуючої та керованої систем, того хто здійснює вплив (суб'єкта) і на кого він спрямовується (об'єкта) – людини.

Взаємозв'язок організаційних та функціональних заходів управління персоналом. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств передбачає реалізацію його організаційних (визначення стратегії, мети, загальних напрямів здійснення) та функціональних (безпосереднє виконання функцій) заходів. Позитивний результат досягається за умови налагодження взаємозв'язку між ними.

Одночасна орієнтація на потреби й інтереси працівника і підприємства. Управління персоналом необхідно налагодити так, щоб враховувались інтереси працівників та власників (керівників) підприємства. Якщо працівники підприємства вбачатимуть у його успішному функціонуванні користь для себе, то їхня діяльність буде більш ефективною.

Відповідність та обґрунтованість процесу управління персоналом. Управління персоналом має відповідати цілям і меті діяльності підприємства в цілому, економічній та соціальній ситуації в країні, політиці держави в аграрному секторі, бути економічно обґрунтованим та реалістичним [4-7, 88-89, 117-123].

Дотримання принципів соціального партнерства. Для управління персоналом важливе врахування принципів соціального партнерства, зокрема трипартизму, що передбачає узгодження інтересів працівників, підприємства й держави.

Державна підтримка управління персоналом. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств потребує підтримки з боку держави – його фінансового та правового забезпечення.

Результативність управління персоналом. Результати, отримані від управління персоналом, повинні покривати витрати, пов'язані з його здійсненням, тобто підтверджувати економічну доцільність управління.

Поточне, тактичне й стратегічне спрямування управління персоналом. Управління персоналом має спрямовуватися на перспективу (передбачення стратегії) з одночасним визначенням та врахуванням поточних і тактичних етапів.

Дослідження будь-якої сфери людської діяльності здійснюється за допомогою відповідної методики. Метод (грец. *methodos* – спосіб пізнання) вважається способом досягнення мети, сукупністю прийомів, заходів, шляхів, принципів та операцій теоретичного й практичного пізнання дійсності.

У процесі дослідження управління персоналом сільськогосподарських підприємств застосовуються загальні та специфічні методи, зокрема: узагальнення, систематизація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, аналогія, зведення, порівняння, деталізація, відносні величини, ряди динаміки, групування, кореляційний аналіз, експертне оцінювання, соціологічне опитування, монографічний, системний, графічний.

Дослідження теоретичних напрацювань вчених у галузі управління та уточнення основних понять, пов'язаних із процесом управління персоналом здійснюється з допомогою методу узагальнення. Систематизація застосовується для впорядкування теорій, уявлень, понять, поглядів дослідників на управління персоналом та його складові.

Методи аналізу та дедукції застосовують при вивченні заходів з управління персоналом, оскільки суть кожного із них зводиться до

розчленування цілого об'єкта (управління персоналом) на частини, що дає можливість робити висновки про даний процес на основі вивчення його елементів. У діалектичній єдності з методом аналізу перебуває синтез, з дедукцією – індукція. З допомогою методів синтезу та індукції отримуємо загальне, сукупне знання про об'єкт, в даному випадку про управління персоналом підприємства, на основі об'єднання попередньо виділених його складових.

При вивченні впливу персоналу та управління ним на кінцеві показники діяльності підприємства застосовується абстрагування – увага зосереджується тільки на людському чиннику, без урахування інших факторів.

Метод аналогії використовується при вивченні сутності персоналу і пов'язаних із ним понять та при внесенні пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом сільськогосподарських підприємств шляхом перенесення на цей процес законів, які діють в інших галузях знань.

Метод зведення (об'єднаний, сукупний розгляд показників) використовується для розробки методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Порівняння (зіставлення показників за ряд років), деталізація (поділ, розчленування загальних, зведених показників на складові), відносні величини, ряди динаміки застосовуються з метою аналізу умов та заходів з управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Метод групування (об'єднання показників у групи за певними ознаками для виявлення певних взаємозв'язків між ними) використовується для визначення типових сільськогосподарських підприємств та порівняльного значення показників інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств.

Для встановлення ступеня зв'язку (кореляційної залежності) між

результативними показниками діяльності підприємства та специфічними показниками управління персоналом застосовується кореляційний аналіз.

Експертне оцінювання дає можливість отримати кваліфіковані висновки та думки спеціалістів (експертів) стосовно вагомості загальних і часткових показників інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств.

Соціологічне опитування здійснюється шляхом усного та письмового збору даних за наперед визначеними питаннями при анкетуванні керівників та працівників підприємств.

Монографічний метод використовується з метою вивчення досвіду управління персоналом окремих підприємств.

Системний метод передбачає системність розгляду процесу управління персоналом, у взаємозв'язку елементів, що його утворюють.

Графічний метод (таблиці, рисунки) застосовуються у процесі дослідження для забезпечення його наочності та зрозумілості.

Окрім методів, важливе значення у методології дослідження мають підходи. Підхід трактується як думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт, сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів, які не виходять за рамки підход [4,7,19, 70-71].

На наш погляд, основними у процесі управління персоналом сільськогосподарських підприємств є системний, персоніфікований та синергічний підходи.

Важливою складовою методики управління персоналом є принципи. Принципом вважається головне, вихідне положення наукової теорії, що виступає як перше і найабстрактніше визначення ідеї, як початкова форма систематизації знань.

До основних принципів управління персоналом сільськогосподарських підприємств належать:

- принцип науковості й прогресивності, що передбачає врахування під час здійсненні управління персоналом новітніх (передових) наукових розробок та технологій (як вітчизняних, так і зарубіжних) в управлінській сфері;
- принцип гуманізму та соціальної спрямованості, що зумовлює орієнтацію на людину та її потреби й інтереси як найвищу цінність;
- принцип безперервності та повторюваності, згідно з яким управління персоналом розглядається як постійний процес, елементи якого повторюються з певною періодичністю;
- принцип гнучкості, що враховує можливість зміни елементів та методів управління персоналом залежно від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності;
- принцип реалістичності, відповідно до якого завдання управління персоналом повинні бути можливими для виконання;
- принцип перспективності, що полягає у врахуванні умов розвитку, тенденцій, напрямків, які будуть характерні для досліджуваного процесу в майбутньому;
- принцип оперативності й узгодженості, що полягає у своєчасному проведенні необхідних дій щодо управління персоналом, які не суперечать одна одній та відповідають меті й цілям підприємства;
- принцип багатоваріантності, що передбачає розробку декількох імовірних варіантів управління персоналом;
- принцип прозорості й неупередженості, що є основою відкритості та зрозумілості заходів з управління персоналом для всіх його учасників і забезпечує доброзичливе ставлення до них;
- принцип цілеспрямованості, який зумовлює необхідність спрямування управління персоналом на досягнення кінцевої мети та цілей діяльності підприємства;

- принцип індивідуального підходу знаходить своє відображення у персоніфікованому управлінні персоналом підприємства;
- принцип доцільності, згідно з яким користь від управління персоналом повинна перевищувати витрати на його здійснення;
- принцип послідовності, відповідно до якого етапи управління персоналом здійснюються у певному логічному порядку;
- принцип історизму, що полягає у вивченні та врахуванні досвіду управління персоналом;
- принцип розвитку, що передбачає розробку нових методів та підходів до управління персоналом;
- принцип об'єктивності, що полягає у справедливому ставленні особи, яка є суб'єктом управління персоналом, до всіх працівників підприємства, без особистих симпатій чи антипатій [7,121].

Висновки до розділу 2

1. Обґрунтовано, що рефлексивне управління персоналом підприємств слід розглядати, з одного боку, як процес взаємодії суб'єкта управління (керівника) і керованого об'єкта управління (персоналу), що реалізується через співпрацю зазначених елементів системи з урахуванням їх психологічних особливостей та взаємовпливу, результатом якого є групова самоорганізація діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства; з іншого боку – як діяльність керівника, основою якої є професійне мислення, що полягає у вирішенні проблем управління через формування командної структури колективу. За такого підходу виокремлюється компонента керуючої ланки, узгодженість підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю й реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований

елемент системи менеджменту для досягнення передбачуваних економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

2. Специфічними принципами рефлексивного управління персоналом підприємств слід вважати такі: функціональну організацію праці; значущість та пріоритетність особистості; професійний розвиток; навчання та поділ досвідом; схильність до інновацій; асертивність; соціальну відповідальність. Доведено, що за рефлексивного управління персоналом підприємств одночасно реалізуються дві функції: пасивна (функція артифікації), яка конфігурує процеси планування та прогнозування, аналіз проблемних ситуацій та процес прийняття управлінських рішень; активна (функція реїфікації), яка передбачає організацію роботи, формування мотивації персоналу та контроль. Визначено відмінні ознаки рефлексивної системи управління, а саме: горизонтальна організаційна структура управління, важливою компонентою якої є трудова самоорганізація за професійними інтересами; демократичний, партнерський стиль керівництва; еталонний, харизматичний тип влади керівника; управління, засноване на колективній відповідальності та орієнтації на загальний результат, від якого залежить матеріальне та моральне задоволення персоналу; базовим ресурсом досягнення цілей підприємства є люди, результатом праці яких є групова синергія професійних здатностей та особистих здібностей, що забезпечують результативність діяльності трудового колективу та підприємства в цілому.

3. Зважаючи на доцільність моніторингу стану системи управління персоналом не лише в економічній площині, а й з урахуванням рефлексивної компоненти, розроблено методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який реалізується у 5 етапів: оцінка стану формування персоналу; оцінка потенціалу розвитку персоналу; оцінка ефективності роботи персоналу; оцінка соціально-психологічного забезпечення персоналу; оцінка стану комунікативних зв'язків

керівництва та персоналу. Перші три етапи характеризують економічну компоненту системи, четвертий та п'ятий – рефлексивну. Запропонований методичний підхід дозволяє проаналізувати економічні та соціальні показники системи управління персоналом, ідентифікувати проблеми та встановити їх причини. Оцінку системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства слід пов'язувати з економічною ефективністю його діяльності, яка досягається за рахунок кращого використання трудового потенціалу, шляхом задоволення потреб та інтересів персоналу підприємства, соціально-ефективної організації і нематеріальної мотивації праці, використання рефлексивних методів управління.

4. Управління персоналом, як і діяльність підприємства загалом та кожний сільськогосподарський і управлінський процес, перебуває під дією значної кількості чинників. Умовою виваженого підходу до управління персоналом, задіяного у сільськогосподарському процесі, є вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на нього. На основі аналізу економічних джерел та результатів наукових досліджень нами зроблено висновок, що до внутрішніх чинників впливу на управління персоналом сільськогосподарських підприємств належать: кваліфікація менеджера з персоналу та працівників відділів персоналу, кількісно-якісний склад персоналу, технічне оснащення виробництва, обсяг та структура виробництва, трудомісткість виконуваних робіт, цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан, співробітництво з іншими підприємствами. З огляду на фінансовий стан, підприємство визначає кількість ресурсів, які можуть бути спрямовані на управління персоналом, оскільки кожен управлінський захід потребує певних затрат. Серед зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, доцільно виокремити демографічну ситуацію, підготовку фахівців для галузі, рівень впровадження науково-технічних розробок у виробництво, попит і пропозицію на ринку праці, розвиток соціальної інфраструктури, політику держави щодо

сільськогосподарського сектора економіки, законодавчо-нормативну базу регулювання управління персоналом, рівень конкуренції між підприємствами, особливості господарської діяльності. Оцінити рівень управління персоналом можна на основі аналізу результативних показників діяльності підприємства та специфічних показників управління персоналом у динаміці, беручи до уваги їхню позитивну чи негативну тенденцію та порівнюючи їх із плановими й аналогічними показниками інших підприємств.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ОЦІНКА ЇХ МОТИВАЦІЇ

3.1. Передумови і фактори впливу на формування трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств

Формування персоналу сільськогосподарських підприємств є постійним процесом вирішення проблем комплектування підприємств персоналом відповідної кількості та якості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію. Дослідження особливостей формування персоналу та його функціонування в Україні і визначає перспективи його використання [4]. Кадровий потенціал підприємств аграрного сектора формується за рахунок сільського населення. Його зміни безпосередньо відбиваються на чисельності та структурі учасників виробничо-господарської діяльності. При цьому сучасний стан демографічних процесів на селі, з одного боку, віддзеркалює результативність минулої соціально-економічної політики держави щодо сільського господарства, а з другого — показує соціальне середовище, яке створює майбутній кадровий потенціал сільськогосподарських підприємств. Звідси випливає логіка дослідження впливу різноманітних чинників на сільське населення як основне джерело формування кадрового потенціалу агропідприємств [9].

Кузьмак О.І. вважає, що на трудовий потенціал, тенденції його відтворення, масштаби, якість і результативність використання впливають багато чинників. Для зручності аналізу їх можна звести в наступні укрупнені групи:

- 1) соціально-демографічні;
- 2) медико-біологічні;
- 3) соціально-економічні;
- 4) природно-географічні;
- 5) екологічні умови;
- 6) розвиток соціальної інфраструктури [72].

Вплив цих макрочинників здійснюється через основні сфери життєдіяльності людини — трудову, економічну і соціальну. До соціально-демографічних чинників можна віднести: зміни соціально-демографічних основ формування чисельності населення і його статеві-вікової структури, освітньо-професійного складу і національного складу населення (склад, режими відтворення населення, спрямованість і інтенсивність міграційних процесів, щільність його розміщення і концентрації, рівень урбанізації, створення умов повного залучення до праці всіх верств населення шляхом роботи з неповним робочим днем, покращення медичного обслуговування жінок і дітей, матеріальне стимулювання народжуваності, заборона праці жінок в ряді професій).

Медико-біологічні умови визначають природно-біологічні якості його носіїв: стан здоров'я і психо-фізіологічну придатність до праці, їх відповідність вимогам виробництва. Здоров'я в широкому розумінні, як фізіологічному, так і в психічному, духовному стані людини, забезпечує оптимальний рівень функціонування організму. Психофізіологічна здатність до праці, в свою чергу, зумовлюється санітарно-гігієнічними умовами праці, раціональним режимом праці і відпочинку, рівнем побутового обслуговування на виробництві. Перспективи науково-технічного прогресу в Україні надалі будуть чинити суперечливий вплив на людину, породжуючи неоднозначні тенденції в стані її здоров'я: з одного боку, вдосконалюючи умови праці, з іншого — збільшуючи напруженість, психічні навантаження, стресові ситуації.

Науково-технічний рівень сучасного виробництва і інформаційна революція ставлять підвищені вимоги до психофізичного стану працівника, його реакції, зібраності, зосередженості, уважності, відповідальності і т.п. Ці нові вимоги сучасного виробництва до людини вступають інколи в суперечність з природними можливостями працівників. Виникають істотні втрати трудового потенціалу внаслідок зростання захворюваності, інвалідності й смертності. До екологічних чинників, які впливають на режим відтворення і якість населення, можна віднести: збереження чисто# ти повітряного і водного басейнів, зниження рівня захворювань, пов'язаних з екологією, зниження рівня забрудненості навколишнього середовища, раціональне планування розміщення виробничих комплексів і житлових масивів, оптимальна густота населення і поселенської мережі. Стан і зміна навколишнього середо# вища, будучи пов'язаними з результатами трудової діяльності і побутом, активно впливають на стан здоров'я і генетичні властивості людини, природно-біологічні якості й можливості розвитку населення [72].

Вже сьогодні суспільство несе великі втрати трудового потенціалу і національного прибутку, оскільки стан екології зайнятості недостатньо враховується в господарській практиці. Серед соціально-економічних чинників Кузьмак О.І. виділяє: характер відносин власності, що визначає умови зайнятості, її рівень та використання праці різних статеві-вікових груп населення, форми зайнятості, співвідношення рівнів зайнятості і безробіття, галузеву структуру; специфіка трудових відносин, яка відображає умови найму, рівень організації праці та її оплати, форми морального та матеріального стимулювання; система освіти та механізм підготовки і пере# підготовки, що впливає істотним чином на якість і віддачу трудового потенціалу; розподільні відносини, що визначають умови відтворення населення, рівень життя людей, можливості повноцінного харчування, лікування і відпочинку, професійного становлення, отримання освіти, житлово-побутові умови; особливості

виробничо-господарського механізму та психологічний клімат, який також має вагомий вплив на формування і використання трудового потенціалу. Він виражається через характер і зміст праці, рівень комплексної механізації і автоматизації виробництва, рівень організації праці, технічну озброєність праці і забезпеченість робочого місця. На жаль, на сьогоднішній день багато керівників сільськогосподарських підприємств ігнорують позитивну дію даного фактору, що в свою чергу, призводить до зменшення зайнятих у сільському господарстві. Зокрема, мало уваги приділяється профорієнтаційній роботі з молоддю, як результат, після навчання у містах мало хто повертається в сільську місцевість, а отже, і в сільське господарство [72].

На нашу думку, чинники впливу на сільське населення як кадрову основу сільськогосподарських підприємств можна розділити на три групи: демографічні, економічні, соціальні.

Демографічні чинники впливають на: чисельність населення та його статеву-вікову структуру; природний рух сільського населення та міграційні процеси; частку економічно активно# го населення та зайнятого працездатного населення; частку безробітного населення.

До економічних чинників можна віднести: рівень заробітної плати в сільському господарстві, дотації, податки та субсидії галузі, ціни на сільськогосподарську продукцію та шляхи їх регулювання.

Соціальна група чинників впливає на формування персоналу аграрних підприємств є однією з найважливіших, оскільки соціальний розвиток села переживає не найкращі часи, це породжує ряд досить складних проблем, внаслідок чого досить низьким залишається благоустрій сіл: постачання води, газифікація, телефонізація, забезпечення каналізаційними комунікаціями тощо. Як результат, погіршення умов праці та життєвого рівня спричиняють зростання захворювання та смертність сільського населення. Із сільської місцевості мігрує населення, що збільшує показник старіння, призводить до

зростання кількості розлучень, зменшення кількості шлюбів та народжування дітей у сільській місцевості.

Частіше за все мігрує найактивніша і найбільш працездатна вікова група сільського населення — молодь. А це призводить до суттєвого погіршення демографічної ситуації на селі. Скорочується не тільки приріст сільського населення, а й частка працездатної його групи, зростає частка непрацездатної і малопрацездатної груп. У зв'язку з цим погіршуються професійно-кваліфікаційна характеристика трудових ресурсів, гальмуються впровадження у виробництво і раціональне використання нової техніки, прогресивних технологій, сучасних форм організації праці і методів господарювання. Відповідно, це негативно впливає на процес формування і використання трудового потенціалу [4,7,19, 70-71].

Особливості сучасного формування кадрового потенціалу підприємств в аграрному секторі зумовлені: формуванням багатуукладності в АПК; розвитком різних організаційно-правових структур на основі приватної форми власності на землю та майно; непривабливістю сільськогосподарської праці; обмеженістю видів діяльності на селі й незадоволеністю працівників тими видами праці, що село їм може надати; необхідністю постійного пристосування до динамічних змін ринкового середовища; відтоком кваліфікованих спеціалістів та небажанням молоді повертатися в село; системною кризою в галузі; відсутністю дієвих стимулів та гарантій стабільної зайнятості; ментальністю вітчизняного селянства; диференціацією населення країни та селянства за рівнем грошових доходів; недостатньою увагою держави в забезпеченні нормальних соціальних умов життя і праці сільських жителів; специфікою сільськогосподарського виробництва та його продукції як товару, який значною мірою визначає ринкові цілі, дистрибуцію, цінову політику і т.д. Та головною особливістю формування персоналу аграрних підприємств є те, що працівниками сільськогосподарських підприємств в основному є жителі

відповідних сільських населених пунктів, і саме сільське населення є основою формування персоналу аграрних підприємств [121].

В сучасній практиці функціонування аграрного сектору економіки країни і регіонів існує декілька напрямів формування виробничо-господарських структур. Проте процеси оптимізації форм сільськогосподарської діяльності ще продовжуються, що зумовлює потребу у дослідженні процесів формування оптимальних розмірів сільськогосподарських підприємств, організаційного, нормативно-правового та наукового забезпечення їх функціонування і розвитку. Аналіз структури організаційно-правових форм господарювання в динаміці наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка розвитку організаційно-правових форм господарювання в Україні, од.

Група підприємств	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2017 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Україна							
Усього юридичних осіб, з них	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009	201985	116,4
Господарські товариства	594438	649735	691539	724339	760136	165698	127,9
Приватні підприємства	200295	199990	200285	200160	199963	-332	99,8
Кооперативи	26975	27524	28071	28596	29337	2362	108,8
Фермерські господарства	45035	45654	46929	47803	48868	3833	108,5
Державні підприємства	3893	3822	3750	3713	3664	-229	94,1
Інші форми господарювання	479991	371710	380053	390837	395041	-84950	82,3

Джерело: розраховано автором за даними [107, с. 216].

Результати дослідження свідчать, що протягом 2017-2021 рр. в Україні мало місце зростання загальної кількості суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм відповідно на 201985 од., або на 16,4 %. У розрізі

груп підприємств найбільше зросла кількість господарських товариств на 27,9 % та кооперативів на 8,8%. Поряд з цим, зменшилась загальна кількість приватних та державних підприємств по Україні на 5,9%. Відтак основними організаційними формами господарювання є господарські товариства (домінуючими є товариства з обмеженою відповідальністю), приватні підприємства та фермерські господарства.

Важливою економічною умовою для розвитку сільськогосподарських підприємств є їх розподіл за розміром. Аналіз їх розподілу у 2021 рр. за розміром у Хмельницькій області свідчить, що питома вага малих підприємств коливалася в усіх сферах економічної діяльності від 94,2 до 94,7%, зокрема у сільському господарстві відповідно від 93,2 до 94,8% (табл. 3.2).

Аналіз розподілу підприємств України, що здійснювали сільськогосподарську діяльність 2021 р. за розміром сільськогосподарських угідь показав, що переважна більшість підприємств, 9371 підприємства, або 23,8% від загальної їх кількості, мали розмір від 100,01 до 500,00 га. Вони мали у своєму розпорядженні 2290,3 тис. га сільськогосподарських угідь, що становило 11,0% від загальної площі сільськогосподарських угідь. Розмір сільськогосподарських угідь більше 5000 га мали 601 підприємство, що становило 1,5% від загальної кількості. Вони використовували 5273,8 тис. га наявних сільськогосподарських угідь, що становило близько 25,3% від загальної площі сільськогосподарських угідь.

У Хмельницькій області ситуація дещо відрізняється. Найбільша питома вага підприємств, а саме 25,3% (371 од.) від загальної їх кількості, мали розмір від 20,00 до 50,00 га та використовували 13,5 тис. га сільськогосподарських угідь, що становило близько 1,4 % від загальної площі сільськогосподарських угідь. Розмір сільськогосподарських угідь більше 5000 га мали 38 підприємств, що становило 2,6% від загальної кількості. Вони використовували 392,5 тис. га наявних сільськогосподарських угідь, що становило близько 40,4% від

загальної площі сільськогосподарських угідь. Це пояснюється специфікою сучасного етапу розвитку агропромислового виробництва України, коли відбуваються інтеграційні процеси і часто сільськогосподарські підприємства входять до складу агрохолдингів.

Таблиця 3.2

Кількість і розмір підприємств України і Хмельницької області у 2021 році

Показники	Кількість підприємств		Площа сільськогосподарських угідь	
	од	% до загальної кількості	тис. га	% до загальної площі сільськогосподарських угідь
Україна				
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	39301	100,0	20822,8	100,0
у т.ч. площею, га				
до 5,00	1766	4,5	5,8	0,0
5,01–10,00	1827	4,7	14,3	0,1
10,01–20,00	3036	7,7	47,2	0,2
20,01–50,00	9460	24,1	353,4	1,7
50,01–100,00	5167	13,2	373,5	1,8
100,01–500,00	9371	23,8	2290,3	11,0
500,01–1000,00	3228	8,2	2314,1	11,1
1000,01–5000,00	4845	12,3	10150,4	48,8
більше 5000,00	601	1,5	5273,8	25,3
Хмельницька область				
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	1463	100,0	970,1	100,0
у тому числі площею, га				
до 5,00	55	3,8	0,1	0,0
5,01–10,00	63	4,3	0,5	0,1
10,01–20,00	103	7,0	1,7	0,2
20,01–50,00	371	25,3	13,5	1,4
50,01–100,00	203	13,9	14,6	1,5
100,01–500,00	341	23,3	83,4	8,6
500,01–1000,00	124	8,5	90,4	9,3
1000,01–5000,00	165	11,3	373,4	38,5
більше 5000,00	38	2,6	392,5	40,4

Джерело: розраховано автором за даними [100, с. 166; 101, с. 67].

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності в Україні і Хмельницькій області наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності

Група підприємств	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхиленн я 2021р. від 2017 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Україна							
Усього юридичних осіб	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009	201985	116,4
Сільське, лісове та рибне господарство	65185	67906	70903	73078	75740	10555	116,2
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	3431	3635	3787	3942	4056	625	118,2
Переробна промисловість	63309	67078	70497	73617	76690	13381	121,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційо-ваного повітря	4015	5318	6087	6538	6970	2955	173,6
Водопостачання; каналізація, повод-ження з відходами	6240	6595	6862	7106	7361	1121	118,0
Будівництво	57947	63169	67694	70907	73850	15903	127,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	210534	242334	259985	272074	284774	74240	135,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	26604	29099	31550	33865	35949	9345	135,1
Тимчасове розміщу-вання й організація харчування	14067	15062	16323	17408	18789	4722	133,6
Інформація та телекомунікації	25468	28185	30761	33103	36271	10803	142,4
Фінансова та страхова діяльність	8548	9146	9577	10026	10578	2030	123,7
Операції з нерухомим майном	47932	51476	55611	58294	61637	13705	128,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	57875	62833	66953	70313	73642	15767	127,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	70285	75513	81829	87192	92383	22098	131,4
Державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування	39636	38709	37771	39866	36336	-3300	91,7
Освіта	39251	40450	41187	41950	42648	3397	108,7
Охорона здоров'я та на-дання соціальної допомоги	25864	27082	28329	29786	31157	5293	120,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	10915	11437	11990	12535	13238	2323	121,3
Надання інших видів послуг	116499	124040	130829	135945	140908	24409	121,0

Джерело: розраховано автором за даними [107, с. 218].

Як свідчать дані табл. 3.3 кількість зареєстрованих юридичних осіб у сільському, лісовому та рибному господарстві України зросла на 10555 од., або на 16,2%; у переробній промисловості відповідно на 13381 од., або на 21,1%. Найвищий темп росту Кількості зареєстрованих юридичних осіб спостерігався в сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, а саме на 2955 од, або на 73,6%.

Важливим етапом при оцінці організаційно-економічних умов діяльності сільськогосподарських підприємств є дослідження раціональної виробничої структури. Її метою є створення умов для досягнення вищої ефективності виробництва. Виробнича структура сільськогосподарського виробництва, яка склалась в Україні під впливом природних і соціально-економічних факторів, є важливою умовою, яку необхідно враховувати при побудові організаційно-економічного механізму диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств на перспективу. Вона визначається на основі структури грошових надходжень та інших економічних показників (структури посівних площ, структури поголів'я, структури вартості виробленої продукції в постійних цінах 2016 р.).

У виробничій структурі сільськогосподарських підприємств України переважає виробництво продукції рослинництва, частка якої у структурі грошових надходжень 2020 р. становила 77,3%. У структурі рослинницької продукції переважали зернові і зернобобові культури (33,9%) та технічні культури (26,5%). Частка основних видів продукції (м'ясо, молоко) для сільськогосподарських підприємств залишається незначною, відповідно 12,0 і 6,7% відповідно [124, с. 27].

У розрізі підприємств Хмельницької області теж спостерігається тенденція переважання виробництва продукції рослинництва, частка якої у структурі грошових надходжень 2020 р. становила 81,8%. У структурі рослинницької продукції найбільшу питому вагу становили зернові та зернобобові культури

(37,4%), а також технічні культури (29,5%). Частка основних видів продукції тваринництва (м'ясо, молоко) для сільськогосподарських підприємств теж залишається незначною, відповідно 5,9 і 8,9% [124, с. 224].

Важливою економічною складовою організаційно-економічних умов розвитку сільськогосподарських підприємств є можливість отримання інвестицій. Фінансові ресурси необхідні підприємству для фінансування операційної та майбутньої діяльності, у т. ч. і проектів диверсифікації. На нашу думку, створення спільних підприємств та стратегічних альянсів є однією з найперспективніших форм залучення інвестицій сільськогосподарськими підприємствами. Ця ідея може бути реалізована на основі додаткових внесків до статутного фонду підприємства. При цьому інвестори мають бути фінансово міцними компаніями, а їх права та обов'язки мають бути означені Статутом новоствореного підприємства. Одним з основних показників, що використовуються для оцінки стану інвестиційного клімату в тих секторах економіки, куди вони направлені, є показник «прямі іноземні інвестиції», оскільки кошти залучаються іноземними юридичним і фізичними особами на основі їх незалежної оцінки стану країни можливого інвестування, а саме – законодавчої бази, стану судової системи, рівня корупції тощо.

Дослідження показали, що протягом 2017–2021 рр. загальний обсяг капітальних інвестицій в основний капітал за всіма видами діяльності зріс на 80340 млн грн, або на 17,9 %. Обсяг капітальних інвестицій зменшився на 15116 млн грн, або на 23,5 %. Показник загального обсягу капітальних інвестицій в основний капітал за всіма видами діяльності по Хмельницькій області зріс на 374935 тис. грн, або на 3,6%. По сільському господарству, мисливству та наданню пов'язаних із ними послуг показник обсяг капітальних інвестицій зріс на 211017 тис. грн, або на 7,7% (табл. 3.4).

В Хмельницькій області реалізовується прозора та відкрита інвестиційна політика. Сприяючи інвесторам у реалізації перспективних інвестиційних

проектів та узгоджуючи їх інтереси з пріоритетами регіону, органи влади забезпечують основу для плідного та взаємовигідного співробітництва.

Таблиця 3.4

Динаміка капітальних інвестицій в Україні і Хмельницькій області

Види економічної діяльності	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхи- лення 2021 р. від 2017 р	2021 р. у % до 2017 р.
Україна, млн грн							
Усього	448462	578726	623979	508217	528802	80340	117,9
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	64243	66104	59130	50680	49127	-15116	76,5
Хмельницька область, тис. грн							
Усього	10499875	11274895	10534118	10617033	10874810	374935	103,6
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	2735027	3167091	2485162	2662445	2946044	211017	107,7

Джерело: розраховано автором за даними [107, с.327; 107, с. 283; 100, с. 11].

Багато іноземних фірм працюють на теренах області, реалізуюючи власні або спільні з місцевими підприємствами інвестиційні проекти. Діють 288 підприємств з прямими іноземними інвестиціями. Обсяг унесених з початку інвестування в економіку області прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 01 січня 2017 року становить більше 160 млн.дол. США. Інвесторами області є представники 38 країн світу. До основних країн-інвесторів, на які припадає 87,0% загального обсягу прямих інвестицій, належать: Нідерланди – 105,1 млн. дол. США, Кіпр – 15,1 млн. дол. США, Польща – 13,4 млн дол. США, Німеччина – 6,5 млн. дол. США, Велика Британія – 5,7 млн дол. США. Підтвердженням сприятливого інвестиційного клімату в регіоні слід вважати тривалу та успішну роботу на теренах області

таких іноземних компаній, як нідерландська CRH Poland BV, чеська РЕКМ Kabeltechnic, польська «WIX-Filtron» [113, с. 18].

Результатом інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств України протягом 2017-2020 рр. стало зростання чистого прибутку сільськогосподарських підприємств на 12755,8 млн грн, або на 18,7%. Проте 2020 р. порівняно з 2019 р. прибуток знизився на 11860,3 млн грн, або на 12,8% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2017-2020 рр.

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхи- лення 2020 р. від 2017 р.	2020 р. у % до 2017 р.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	68606,5	70770,2	93553,6	81596,7	*	12990,2	118,9
Підприємства, які одержали прибуток до оподаткування							
у % до загальної кількості	86,8	86,8	83,5	83,2	*	-3,6	-
фінансовий результат, млн грн	88986,2	93549,5	115852,7	108100,9	*	19114,7	121,5
Підприємства, які одержали збиток до оподаткування							
у % до загальної кількості	13,2	13,2	16,5	16,8	*	3,6	127,3
фінансовий результат, млн грн	20379,7	22779,3	22299,1	26504,2	*	6124,5	130,1
Чистий прибуток (збиток), млн грн	68276,8	70461,8	92892,9	81032,6	*	12755,8	118,7
Підприємства, які одержали чистий прибуток							
у % до загальної кількості	86,7	86,7	83,5	83,1	*	-3,6	-
фінансовий результат, млн грн	88676,3	93249,0	115197,6	107547,0	*	18870,7	121,3
Підприємства, які одержали чистий збиток							
у % до загальної кількості	13,3	13,3	16,5	16,9	*	3,6	
фінансовий результат, млн грн	20399,5	22787,2	22304,7	26514,4	*	6114,9	130,0
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	16,5	14,2	16,6	13,9	*	-2,6	-
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	23,2	18,9	19,8	19,0	*	-4,2	-
Кількість найманих працівників, тис. осіб	489,2	479,8	472,1	443,7	*	-45,5	90,7

*відсутні статистичні дані.

Джерело: розраховано автором за даними [100, с.165; 101, с. 161].

Причиною цього є низький рівень внутрішніх цін на основні види сільськогосподарської продукції, порівняно з світовими. Рівень рентабельності всієї діяльності зменшився на 11,7 в.п., а операційної діяльності на 14,6 в.п.

Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності підприємств Хмельниччини наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності підприємств Хмельницької області, тис. грн

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхи- лення 2020 р. від 2017 р.	2020 р. у % до 2017 р.
Усього	1846242,0	6380427,6	9717621,8	5031449,0	*	3185207	272,5
у тому числі							
сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1872149,1	5089392,9	4317892,2	4927157,5	*	3055008	263,2
з нього							
сільське господарство та надання пов'язаних із ними послуг	1842476,0	5059046,7	4297531,1	4914174,9	*	3071699	266,7
промисловість	45548,6	291128,4	3860260,4	-1148227,0	*	-1193775,6	-
будівництво	57689,0	193275,6	273696,5	233449,4	*	175760,4	404,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	143185,7	625631,6	796053,8	562727,2	*	419541,5	393,0
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1206,6	64875,6	262125,5	365755,4	*	364548,8	30312,9

*відсутні статистичні дані.

Джерело: розраховано автором за даними [100, с.161; 101, с. 12].

За досліджуваний період фінансовий результат до оподаткування в підприємствах сільського, лісового та рибного господарства Хмельницької області зріс на 3055008 тис. грн, або на 163,2%; зокрема підприємств сільського господарства та надання пов'язаних із ними послуг зріс на 3071699 тис. грн, або на 166,7%. В цілому по підприємствах України фінансовий результат до оподаткування зріс на 3185207 тис. грн, або на 172,5%

Динаміка виробництва продукції сільського господарства за категоріями господарств України і Хмельницької області, у постійних цінах 2016 року наведена у додатках Д-К і табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Продукція сільського господарства за категоріями господарств України і Хмельницької області, у постійних цінах 2016 року; млн грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхи- лення 2021 р. від 2017 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Україна							
Господарства усіх категорій							
Продукція сільського господарства	620475,6	671294,0	680982,4	612121,5	712566,3	92090,7	114,8
продукція рослинництва	480157,0	529347,5	538705,6	473377,0	580267,7	100110,7	120,8
продукція тваринництва	140318,6	141946,5	142276,8	138744,5	132298,6	-8020	94,3
Підприємства							
Продукція сільського господарства	391015,8	437998,6	449806,3	395717,7	484101,0	93085,2	123,8
продукція рослинництва	323724,5	367688,1	376789,7	323198,2	413004,6	89280,1	127,6
продукція тваринництва	67291,3	70310,5	73016,6	72519,5	71096,4	3805,1	105,7
у тому числі фермерські господарства							
Продукція сільського господарства	63277,2	73181,7	79053,0	65771,8	90259,5	26982,3	142,6
продукція рослинництва	60491,7	70214,1	75809,2	62295,1	86420,9	25929,2	142,9
продукція тваринництва	2785,5	2967,6	3243,8	3476,7	3838,6	1053,1	137,8
Господарства населення							
Продукція сільського господарства	229459,8	233295,4	231176,1	216403,8	228465,3	26982,3	142,6
продукція рослинництва	156432,5	161659,4	161915,9	150178,8	167263,1	25929,2	142,9
продукція тваринництва	73027,3	71636,0	69260,2	66225,0	61202,2	1053,1	137,8
Вироблено продукції сільського господарства на одну особу, грн							
Продукція сільського господарства	14604	15881	16203	14663	17221	2617	117,9
продукція рослинництва	9204	10362	10703	9479	11700	2496	127,1
продукція тваринництва	5400	5519	5500	5184	5521	121	102,2

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхи- лення 2021 р. від 2017 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Хмельницька область							
Господарства усіх категорій							
Продукція сільського господарства	36102,6	37021,8	35926,2	34979,2	39751,8	3649,2	110,1
продукція рослинництва	29199,9	30396,6	29299,7	28617,5	33350,6	4150,7	114,2
продукція тваринництва	6902,7	6625,2	6626,5	6361,7	6401,2	-501,5	92,7
Підприємства							
Продукція сільського господарства	25042,2	26126,2	25784,8	24685,6	29439,8	4397,6	117,6
продукція рослинництва	21981,8	23211,7	22817,8	21943,2	26748,2	4766,4	121,7
продукція тваринництва	3060,4	2914,5	2967,0	2742,4	2691,6	-368,8	87,9
у тому числі фермерські господарства							
Продукція сільського господарства	2739,0	3191,2	3178,8	3260,8	4214,4	1475,4	153,9
продукція рослинництва	2558,1	2985,7	2928,8	2998,0	3927,5	1369,4	153,5
продукція тваринництва	180,9	205,5	250,0	262,8	286,9	106	158,6
Господарства населення							
Продукція сільського господарства	11060,4	10895,6	10141,4	10293,6	10312,0	-748,4	93,1
продукція рослинництва	7218,1	7184,9	6481,9	6674,3	6602,4	-615,7	92,5
продукція тваринництва	3842,3	3710,7	3659,5	3619,3	3709,6	-132,7	94,2
Вироблено продукції сільського господарства на одну особу, грн							
Господарства усіх категорій	28209	29161	28520	28000	32154	3945	114,0
продукція рослинництва	22815	23943	23259	22908	26976	4161	118,2
продукція тваринництва	5394	5218	5261	5092	5178	-216	96,0

Джерело: розраховано автором за даними [99, с. 44; 100, с. 44; 101, с.23].

Як свідчать дані табл. 3.7, в Україні темпи зростання виробництва продукції сільського господарства з розрахунку на одну особу (17,9 %) та на

виявилось вищим ніж по Хмельницькій області (14,0%). Темп зростання виробництва продукції рослинництва в Україні з розрахунку на одну особу (27,1%) більше, ніж по Хмельницькій області (18,2%). Темп зростання виробництва продукції тваринництва з розрахунку на одну особу в Україні становив 2,2%, а в Хмельницькій області навпаки відбулося зниження на 4,0%.

Індекси сільськогосподарської продукції за категоріями господарств в Україні і Хмельницькій області наведені у додатках А-В і табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Індекси сільськогосподарської продукції за категоріями господарств в Україні і Хмельницькій області, % до попереднього року

	Господарства усіх категорій			У тому числі					
				підприємства			господарства населення		
	продукція сільсько-го госпо-дарства	з неї		продукція сільсь-кого госпо-дарства	з неї		продукція сільсь-кого госпо-дарства	з неї	
		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва
Україна									
2017	97,8	97,1	100,2	97,0	96,2	101,0	99,3	99,1	99,6
2018	108,2	110,2	101,2	112,0	113,6	104,5	101,7	103,3	98,1
2019	101,4	101,8	100,2	102,7	102,5	103,8	99,1	100,2	96,7
2020	89,9	87,9	97,5	88,0	85,8	99,3	93,6	92,8	95,6
2021	116,4	122,6	95,4	122,3	127,8	98,0	105,6	111,4	92,4
Хмельницька область									
2017	112,1	112,6	110,1	114,0	114,7	109,0	108,1	106,6	111,0
2018	102,5	104,1	96,0	104,3	105,6	95,2	98,5	99,5	96,6
2019	97,0	96,4	100,0	98,7	98,3	101,8	93,1	90,2	98,6
2020	97,4	97,7	96,0	95,7	96,2	92,4	101,5	103,0	98,9
2021	113,6	116,5	100,6	119,3	121,9	98,1	100,2	98,9	102,5

Джерело: розраховано автором за даними [99, с. 39; 100, с. 39; 101, с. 22].

Як показали дослідження, найвищий темп зростання виробництва сільськогосподарської продукції спостерігався у 2021 році в Україні і в господарствах усіх категорій (16,4%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (5,6%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (13,6%) і в підприємствах

(27,8%), В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції сільського господарства спостерігався в 2017 році (8,1%).

Аналогічно найвищий темп зростання виробництва продукції рослинництва спостерігався у 2021 році в Україні і в господарствах усіх категорій (22,6%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (11,4%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (16,5%) і в підприємствах (21,9%), В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції рослинництва спостерігався в 2017 році (6,6%).

Протилежна ситуація спостерігається в розрізі продукції тваринництва. Якщо в господарствах всіх категорій, підприємствах і господарствах населення України у 2021 році відбувся спад виробництва відповідно на 4,6; 2,0 і 7,6%, то в господарствах всіх категорій і господарствах населення Хмельницькій області відбулося незначне зростання відповідно на 0,6 і 2,5%.

Основним джерелом фінансування, що забезпечує інтенсивний розвиток сільськогосподарського виробництва (особливо галузі тваринництва), є внутрішні і зовнішні інвестиції, що вимагає покращення інвестиційного клімату в Україні. Головним джерелом капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств і організацій, за рахунок яких освоєно 65% загального обсягу. Частка залучених і запозичених коштів, зокрема, кредитів банків та інших позик становила 6,0%, коштів населення, витрачених на будівництво житла, – 9%. За рахунок коштів державного та місцевих бюджетів освоєно 17,4% капітальних інвестицій. Після сповільнення темпів залучення прямих іноземних інвестицій у 2016-2017 роках спостерігається пожвавлення інвестиційних процесів в Хмельницькій області. Більше 94% іноземних інвестицій залучено з країн Європейського Союзу, при цьому незмінною залишається п'ятірка країн-інвесторів (Нідерланди, Польща, Кіпр,

Німеччина, Ізраїль). Слід зазначити, що основну частину іноземного капіталу, залученого в економіку області, зосереджено у промисловості [115].

Регіон є значним виробником сільськогосподарської продукції і посідає перші місця в Україні з урожайності пшениці (у 2016 році - 55,8 ц/га, що є найвищим показником за роки незалежності), ячменю (перше місце - 44,3 ц/га), з валового збору цукрових буряків (третє місце), сої та ріпаку (перше місце). Частка сільського господарства в валовій доданій вартості області складає 20% і має тенденцію до зростання. У загальній структурі земельного фонду землі сільськогосподарського призначення складають майже 80%. Ґрунти переважають опідзолені та чорноземи. Майже 4% усіх чорноземів України розташовані у Хмельницькій області. Сприятливі природнокліматичні умови та родючі ґрунти області сприяють формуванню потужного потенціалу агропромислової галузі регіону, зокрема можливості одержання високої врожайності сільськогосподарських культур. У структурі сільськогосподарського виробництва переважає рослинництво. Найбільші посівні площі в області займають зернові культури, а серед них – озима пшениця та кукурудза. Вирощують також ячмінь, горох, овес, гречку та ін. Важливою галуззю рослинництва є вирощування картоплі.

Хмельниччина – один із найважливіших регіонів вирощування цукрових буряків, ріпаку та сої. Природні умови сприятливі для розвитку овочівництва та садівництва. Найважливішими галузями тваринництва є м'ясо-молочне скотарство і свиначство. Розвинуті також птахівництво, вівчарство, кролівництво, бджільництво, рибальство. З метою сприяння ефективному веденню господарювання та одержанню конкурентоздатної продукції значна увага приділяється впровадженню новітніх розробок, які базуються на потужному науковому потенціалі та багаторічному практичному досвіді. Активно працюють Хмельницька державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту кормів та сільського господарства Поділля Національної

академії аграрних наук України та Подільський державний аграрно-технічний університет. Хмельниччина за своїм природно-кліматичним і ресурсним потенціалом має можливість зайняти одне з провідних місць серед виробників сільськогосподарської органічної продукції та її реалізації шляхом експорту, а також для постачання на внутрішній ринок. Тому розвиток органічного сільського господарства є одним із важливих пріоритетів розвитку економіки регіону. Зокрема, 9 сільськогосподарських підприємств області пройшли сертифікацію в компанії «Органік стандарт» та отримали право на вирощування органічної продукції сільського господарства, зокрема яєць, молока, сирів, круп'яних виробів тощо. В області успішно працюють такі підприємства агропромислового комплексу області: ТОВ «Верест», ПрАТ «Деражнянський молочний завод», ТОВ Торговий дім «Шепетівський цукор», ТМ «Насолода», ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», ПАТ «Хмельпиво», ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», ПП «Балтика» та інші. У агропромисловому комплексі Хмельниччини успішно реалізується цілий ряд інвестиційних проектів за участю вітчизняних та іноземних інвесторів, в тому числі й з країн Європейського Союзу [115].

Як приклад наведемо підприємство з іноземними інвестиціями «Дювельсдорф Україна», яке працює у Хмельницькій області із 2011 року, спеціалізується на виготовленні навісного сільськогосподарського обладнання та працює, в основному, в експортному напрямку. Засновник - Duvelsdorf Handelsgesellschaft mbH (Німеччина). На сьогодні на підприємстві налагоджено виробництво близько п'ятдесяти видів різноманітних агрегатів для обробітку ґрунту, збирання урожаю, приготування кормів для худоби та прибирання снігу. Проведено імпортозаміщення комплектуючих частин зразками українського виробництва. Купують продукцію компанії зазвичай фермери Німеччини, Нідерландів та Франції. Тому важлива увага приділяється постійному удосконаленню та підвищенню якості виробництва. налагоджено

виробництво трьох десятків видів. різноманітних агрегатів для обробітку ґрунту приготування кормів для худоби та прибирання снігу. Проведено імпортозаміщення комплектуючих частин зразками українського виробництва [115].

У промисловість Хмельницької області інвестовано понад 70 відсотків загального обсягу прямих іноземних інвестицій. З метою подальшого залучення інвестиційних коштів розроблено ряд інвестиційних проектів. Пріоритетні напрями залучення інвестицій у промисловості:

- розвиток ІТ-технологій, розробка та виробництво інноваційної продукції;
- приладобудування, виробництво електротехніки, радіоелектроніки; машинобудування для легкої і харчової промисловості;
- розвиток альтернативної енергетики;
- створення підприємств з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування сільськогосподарського, будівельного та іншого обладнання;
- створення та активізація кластерних об'єднань [115].

3.2. Аналіз забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств

За досліджуваний період чисельність сільського населення в Україні скоротилася на 541,7 тис. осіб, або на 4,1%., зокрема чоловіків на 221,6 тис. осіб, або на 3,6%; жінок на 320,1 тис. осіб, або на 4,6%. Частка сільського населення протягом цього періоду коливалася від 30,6 до 30,0 %. Кількість працездатного населення у сільській місцевості скоротилася на 425,8 тис. осіб, або на 5,5%, зокрема чоловіків на 198,1 тис. осіб, або на 5,1% та жінок на 227,7 тис. осіб, або на 6,0%. Частка сільського населення працездатного віку протягом цього періоду становила 30,0 % (табл. 3.9).

Чисельність наявного населення в Україні, за оцінкою, на 1 січня 2023р. становила 41,2 млн осіб. Загальне скорочення чисельності населення у 2022р. склало 421,0 тис. осіб. При цьому природне скорочення становило 442,3 тис. осіб (на 118,9 тис. осіб більше, ніж у 2020р.), міграційний приріст – 21,3 тис. осіб (на 12,0 тис. осіб більше). Природний рух населення у 2021р. характеризувався суттєвим перевищенням кількості померлих над живонародженими: на 100 померлих – 38 живонароджених (табл. 3.10).

Таблиця 3.9

Чисельність постійного населення України (на 1 січня; тисяч осіб)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	42216,8	41983,6	41732,8	41418,7	40997,7	-1219,1	97,1
у тому числі							
чоловіки	19558,2	19455,3	19343,5	19195,4	19007,0	-551,2	97,2
жінки	22658,6	22528,3	22389,3	22223,3	21990,7	-667,9	97,1
Сільське населення	13084,6	12965,7	12832,2	12698,0	12542,9	-541,7	95,9
у тому числі							
чоловіки	6194,4	6148,0	6093,5	6037,1	5972,8	-221,6	96,4
жінки	6890,2	6817,7	6738,7	6660,9	6570,1	-320,1	95,4
Частка сільського населення, %	31,0	30,9	30,7	30,7	30,6	-0,4	98,7
у тому числі							
чоловіків	31,7	31,6	31,5	31,5	31,4	-0,3	99,1
жінок	30,4	30,3	30,1	30,0	29,9	-0,5	98,4
Населення у віці 16-59 років	25641,3	25293,7	24968,1	24618,9	24294,9	-1346,4	94,7
у тому числі							
чоловіки	12541,2	12391,8	12253,2	12100,6	11961,8	-579,4	95,4
жінки	13100,1	12901,9	12714,9	12518,3	12333,1	-767	94,1
Сільське населення у віці 16-59 років	7707,6	7605,9	7495,4	7386,7	7281,8	-425,8	94,5
у тому числі							
чоловіки	3905,4	3858,5	3807,4	3756,4	3707,3	-198,1	94,9
жінки	3802,2	3747,4	3688,0	3630,3	3574,5	-227,7	94,0
Частка сільського населення у віці 16-59 років, %	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	0	100,0
у тому числі							
чоловіків	31,1	31,1	31,1	31,0	31,0	-0,1	99,7
жінок	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	0	100,0

Джерело: [107, с. 19].

Таблиця 3.10

Природний рух населення, тис. осіб

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.
Кількість живонароджених	364,0	335,9	308,8	293,4	272,0	-92
Кількість померлих	574,1	587,7	581,1	616,8	714,3	140,2
у т.ч. дітей у віці до 1 року, осіб	2786	23973	2189	1988	1971	-815
Природне скорочення населення	-210,1	-251,8	-272,3	-323,4	-442,3	*

Джерело: [107, с. 36].

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення чисельності зайнятого населення по Україні на 546,4 тис. грн, або на 3,4%; чисельність зайнятого у сільському та рибному господарстві скоротилася на 168,0 тис. осіб, або на 5,9%. Зменшення чисельності працюючих обумовлене зменшенням загальної кількості сільського населення України (на 541,7 тис. осіб) та, як наслідок, кількості працездатного населення сільських територій (на 218,5 тис. осіб). Це є негативним фактором та свідченням погіршення демографічного стану сільських територій, «старіння» сільського населення України та зниження рівня працездатного населення (табл. 3.11).

За даними Державної служби статистики України, кількість зайнятого населення в середньому за 2021 рік становила 15,6 млн осіб, зокрема 7,4 млн жінок та 8,2 млн чоловіків. Серед зайнятих громадян, 3,0 млн осіб або 19% були зайняті у неформальному секторі економіки. Рівень зайнятості населення становив 55,7%. Серед чоловіків цей показник становив 61,5%, а серед жінок – 50,4%. За видами економічної діяльності, найбільше громадян було зайнято у сфері торгівлі (3,6 млн осіб), сільському господарстві (2,7 млн осіб), промисловості (2,3 млн осіб), освіті (1,2 млн осіб), на транспорті (1,0 млн осіб), охороні здоров'я (0,9 млн осіб). Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у 2021 році становила 1,7 млн осіб, зокрема 842 тис. жінок та 870 тис. чоловіків. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) становив 9,9% робочої сили, серед жінок – 10,2%, чоловіків – 9,6%. Серед

молоді віком до 25 років рівень безробіття був майже удвічі більшим – 19,1%. В середньому по країнах Євросоюзу, у 2021 році рівень безробіття становив 7,0%, зокрема серед молоді у віці до 25 років – 16,6%. За даними обстежень щодо пошуку роботи безробітними, найчастіше вони звертаються за допомогою у працевлаштуванні до Державної служби зайнятості (40% всіх безробітних) [98].

Таблиця 3.11

Зайнятість населення за видами економічної діяльності в Україні, тис. осіб

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхиленн я 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3	15610,0	-546,4	96,6
Сільське, лісове та рибне господарство	2860,7	2937,6	3010,4	2721,2	2692,7	-168,0	94,1
Промисловість	2440,6	2426,0	2461,5	2358,6	2313,2	-127,4	94,8
у тому числі							
Переробна промисловість	1774,9	1786,3	1833,3	1737,2	1701,1	-73,8	95,8
Будівництво	644,3	665,3	699,0	664,4	690,8	46,5	107,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3525,8	3654,7	3801,3	3648,7	3604,7	78,9	102,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	991,6	995,1	999,0	975,2	961,0	-30,6	96,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	276,3	283,0	304,0	285,4	285,2	8,9	103,2
Інформація та телекомунікації	274,1	280,3	289,2	283,7	289,0	14,9	105,4
Фінансова та страхова діяльність	215,9	214,0	211,6	212,5	210,6	-5,3	97,5
Операції з нерухомим майном	252,3	259,4	259,7	251,2	248,2	-4,1	98,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	415,8	437,9	421,6	418,2	422,2	6,4	101,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	297,9	304,3	317,9	304,6	317,9	20	106,7
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	979,7	939,3	870,51	901,91	873,9	-105,8	89,2
Освіта	1423,4	1416,5	1388,7	1394,9	1244,0	-179,4	87,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1013,6	995,4	974,2	935,4	913,4	-100,2	90,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	199,8	196,9	197,6	196,0	178,7	-21,1	89,4
Інші види економічної діяльності	344,6	355,2	372,1	363,4	364,5	19,9	105,8

Джерело: [107, с. 52].

Безробітні (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи та статтю у 2021 році у % наведено на рис. 3.1.

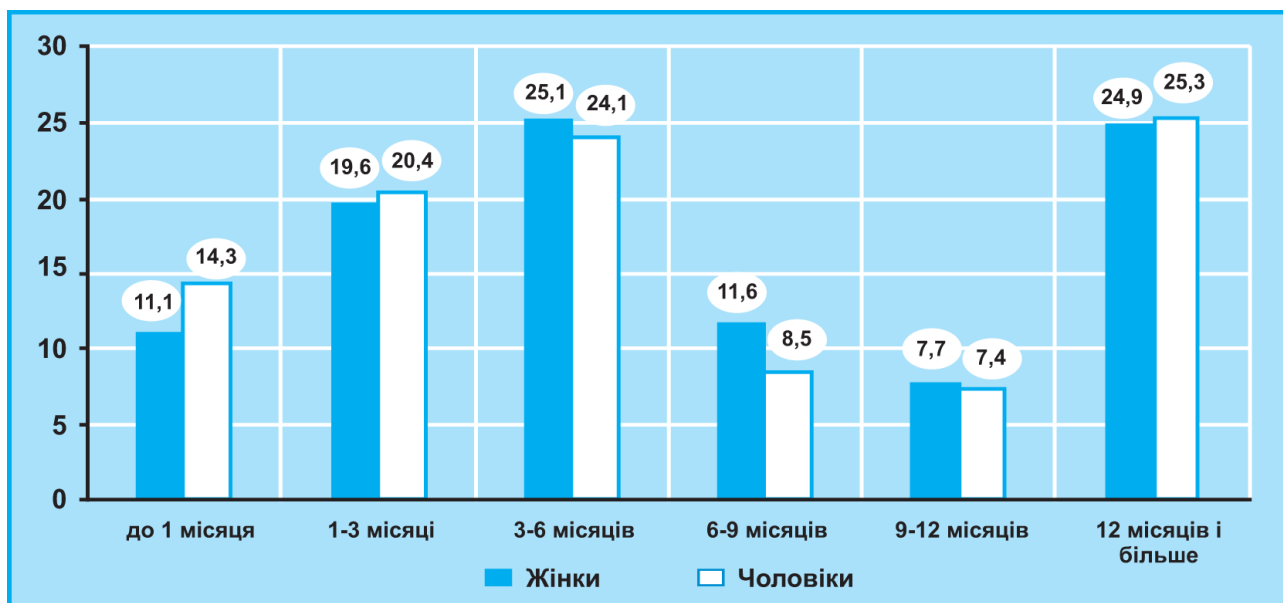


Рис. 3.1. Безробітні (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи та статтю у 2021 році, %

Джерело: [107, с. 56].

На думку фахівців Європейської Бізнес Асоціації, 2021 рік можна назвати періодом адаптації українського бізнесу до нових умов праці. Бізнес протягом року навчився працювати в умовах локдауну та гібридного формату, бути більш гнучким. Цей рік вчинив вплив і на компанії, і на працівників. Відбулися трансформації в ключових сферах. Динаміка вакансій показує, як відбувалася адаптація компаній до нових умов. На початку року роботодавці не відкривали нові робочі місця та майже не шукали новий персонал. Порівняно з аналогічним періодом 2020 року кількість вакансій значно знизилася. У січні обсяг пропозицій роботи знизився майже на третину, в лютому бізнес почав потроху оговтуватися та повертатися до звичного режиму функціонування. З березня 2021 року можна побачити позитивну динаміку в прирості нових вакансій. Пошук персоналу активізувався та протягом року показав приріст більше ніж у два рази. Варто зауважити, що це означає не лише розвиток бізнесу та відкриття нових робочих місць, яких не було до цього періоду. Нових співробітників шукали й на заміну тим, хто звільнився [98].

У період локдауну люди відчули, що робота може бути не лише в офісі. І певній частині працівників це сподобалося. Люди почали активніше шукати більш зручну для себе роботу. Першою причиною звільнення та пошуку роботи, як і раніше, залишається розмір заробітної плати. Але умови праці займають другу позицію та набувають більшого значення (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Динаміка вакансій в Україні, 2021 р. [98].

Протягом року роботи ставало більше. Однак не у всіх професійних сферах була однорідна динаміка. Зрозуміло, що деяких фахівців шукали частіше, а попит на інших навпаки знизився. Розглянемо затребуваність спеціалістів у 2021 році більш детально. Найбільша кількість вакансій у 2021 році відкривалася для спеціалістів у сферах Продажі, ІТ, Банківської сфери, фахівців з маркетингу, реклами та PR, а також у транспортній галузі та логістиці. Другий рік поспіль «Продажі» утримують першість, витіснивши ІТ-сферу на другу позицію. За рік сфера «Продажі» збільшилася на 137% та складає більше чверті (26%) від загальної кількості усіх вакансій на порталі grc.ua. Варто зазначити, що в цій категорії зібрані як пропозиції роботи у роздрібній торгівлі, так і

вакансії для менеджерів з продажу продуктів та послуг кінцевому споживачеві. Саме від цих фахівців залежить фінансовий успіх компаній, тому бажаючих залучити у команду талановитих менеджерів з продажу досить багато. Продавців у роздрібну торгівлю, касирів теж шукають досить активно. Проте через низький рівень заробітної плати бажаючих отримати таку роботу не надто багато. До сфери Продажі відносяться також фармацевти, яких в Україні наразі крайній дефіцит. Наприклад, в листопаді кількість відкритих вакансій для цих спеціалістів перевищувала кількість бажаючих отримати таку роботу на 176%. Влітку цей показник був вищий і склав 216% [98].

Попит на IT-спеціалістів залишається теж досить високим. За рік, що минає, кількість нових вакансій для цих фахівців порівняно з 2020 роком збільшилася на 91%. Це пояснюється кількома причинами. По-перше, ця галузь відчуває та відчувала й у попередні роки себе впевнено. IT-сфера стабільно розвивається, незважаючи на складні економічні умови. По-друге, пандемія та перехід у віддалений режим роботи цю галузь зачепили найменше. Ще до початку коронакризи багато компаній цієї професійної сфери пропонували своїм співробітникам віддалений формат роботи. Досить високі показники приросту відкритих вакансій показують банківська сфера (157%), маркетинг, PR та реклама (68%), а також транспорт та логістика (174%) [98].

Варто зазначити, що майже у всіх професійних сферах кількість вакансій за підсумками 2021 року має позитивну динаміку. Лише у галузі «Спортивні клуби, фітнес, салони краси» порівняно з минулим роком кількість пропозицій роботи зменшилася на 41%. Причини цього зрозумілі. Низький попит на спеціалістів за 2021 рік показали також Некомерційні організації та державна служба (-9%). Лише на 9% порівняно з минулим роком збільшилася кількість пропозицій роботи для юристів. На 10% за рік зросла кількість вакансій для вищого менеджменту та на 16% для фахівців у страхуванні [98] (рис. 3.3).

Отже, в цілому ринок праці показує позитивну динаміку попиту на спеціалістів.

У 2021 році, як і протягом вже тривалого часу, в Києві найбільше роботи. Столиця – лідер за кількістю розміщених вакансій. Майже чверть (23%) актуальних вакансій на сайті grc.ua припадає на пропозиції для столичних пошукачів. В середньому за рік тут з'явилося 11 729 нових пропозицій роботи. В Києві пропонують і найвищу заробітну плату. Протягом року середня зарплата у відкритих вакансіях у Києві коливалася від 29 405 грн до найвищого показника у 40 342 грн. Проте, навіть при найнижчих показниках, столична середня зарплата залишалася більшою, ніж у інших регіонах [98].

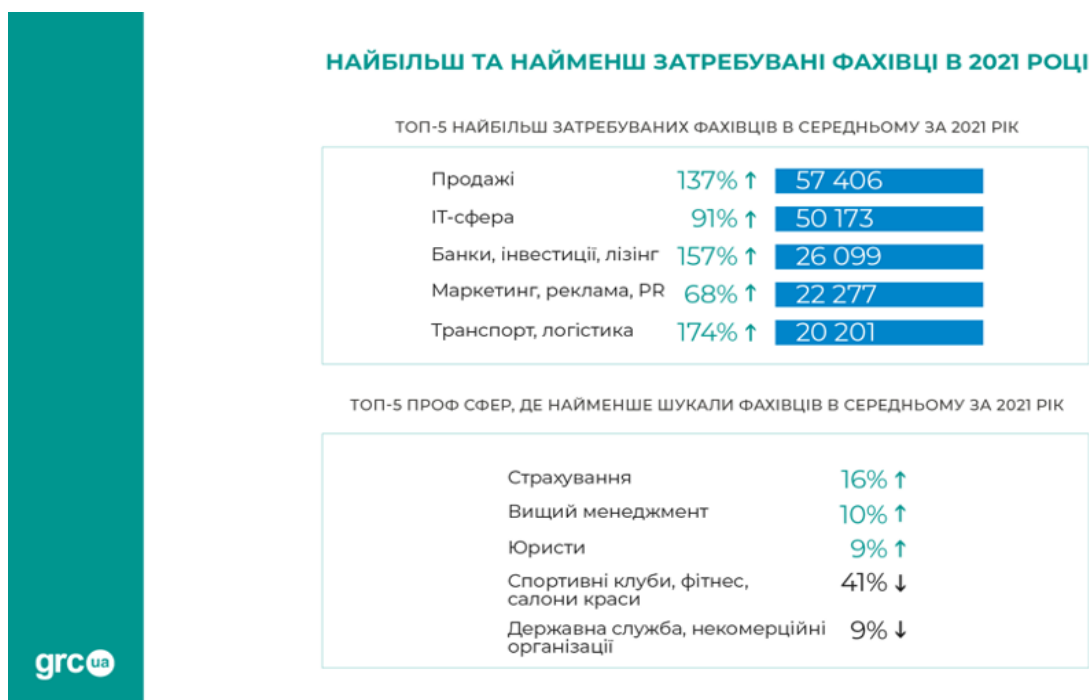


Рис. 3.3. Найбільший та найменший попит на фахівців в Україні, 2021 р. [98].

Зі значним відривом від столиці, але з високими показниками активності розміщення нових вакансій в середньому за рік – Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Львівська та Київська області. Цікаво, що за розміром середньої заробітної плати Дніпропетровська, Харківська, Одеська та Львівська області

хоча і поступаються столиці, але займають високі позиції. На відміну від Київської області – тут хоча й з'являються нові робочі місця, але щомісячна компенсація тут найменша серед усіх регіонів України. Якщо говорити про інші регіони, то показники приблизно однакові. Але найменше розміщених вакансій на Заході України – у Закарпатській області, Рівненській, Тернопільській, Івано-Франківській. При цьому порівняно з минулим 2020 роком кількість пропозицій роботи теж вища [98] (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Регіони з найбільшим попитом на фахівців, 2021 р. [98].

Протягом січня-вересня 2022 року роботодавцями було подано Державній службі зайнятості інформацію про заплановане масове вивільнення 56,9 тис. працівників, (у січні-вересні 2021 року – 184,3 тис. осіб). За регіонами: найбільша кількість попереджених про заплановане масове вивільнення у Харківській (4,7 тис.), Полтавській (4,4 тис.), Львівській (4,0 тис.), Житомирській (3,2 тис.), Чернігівській (3,1 тис.) областях та у м. Києві (4,2 тис.). За видами економічної діяльності: із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 22% становили працівники охорони здоров'я та

надання соціальної допомоги, 20% працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, 15% працівники освіти, 14% працівники переробної промисловості та 7% працівники сфери транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. За професійними групами: серед працівників, попереджених про вивільнення, 52% становлять керівники, професіонали та фахівці [102].

Послугами Державної служби зайнятості протягом січня-вересня 2022 року скористалися 933,4 тис. осіб, з них 784,4 тис. зареєстрованих безробітних, що на 22% або 217 тис. осіб менше, ніж у відповідному періоді минулого року. Отримували допомогу 713,6 тис. осіб (зменшення на 21% або 188,2 тис. осіб). Зокрема, з 1 березня поточного року зареєстровано 381,5 тис. безробітних, що на 2% менше, ніж з 1 березня минулого року. За сприяння центрів зайнятості у січні-вересні 2022 року працевлаштовано 235,8 тис. осіб, у тому числі 194,4 тис. зареєстрованих безробітних, з них, 2,4 тис. осіб на нові робочі місця з компенсацією роботодавцям єдиного внеску. Зокрема, з 1 березня працевлаштовано 186,3 тис. осіб, з них з них 154,4 тис. безробітних. Крім того, з початку березня 6,8 тис. безробітних припинили реєстрацію у зв'язку з призовом на військову службу. Середня тривалість пошуку роботи безробітними скоротилася з 116 до 96 днів. Цей показник скоротився в усіх регіонах, найбільш суттєво в Чернівецькій (з 146 до 85 днів), Львівській (з 111 до 70 днів), Волинській (з 127 до 90 днів), Дніпропетровській (з 117 до 84 днів) областях та м. Києві (з 134 до 89 днів) [102].

За видами економічної діяльності, протягом січня вересня 2022 року найбільше безробітних громадян працевлаштовано: у сільському господарстві (28%), у переробній промисловості (16%), в сфері торгівлі (15%), в державному управлінні та обороні (9%) [102].

За професійними групами, найбільше безробітних працевлаштовано з числа:

- робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 24% всіх працевлаштованих (тракторист, водій, оператор заправних станцій, дорожній робітник, водій навантажувача, токарь, апаратник оброблення зерна, оператор виробничої ділянки, оператор котельні, садчик, машиніст насосних установок, машиніст екскаватора);

- представників найпростіших професій – 18% (підсобний робітник, прибиральник, укладальник пакувальник, вантажник, сторож, комірник, робітник з благоустрою, дворник, кухонний робітник, прибиральник територій, вагар, мийник посуду);

- працівників сфери торгівлі та послуг – 15% (продавець продовольчих та непродовольчих товарів, кухар, продавець-консультант, охоронник, молодша медична сестра, соціальний робітник, помічник вихователя, бармен, офіціант, виробник харчових напівфабрикатів, перукар, контролер, покоївка, пожежний-рятувальник, бариста);

- кваліфікованих робітників з інструментом – 10% (слюсар-ремонтник, швачка, електрогазозварник, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, пекар, робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків, слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування, верстатник деревообробних верстатів, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, слюсар-сантехнік, слюсар з механоскладальних робіт, маляр, монтер колії, електрозварник ручного зварювання, бетоняр) [102].

Протягом січня-вересня 2022 року за сприяння Державної служби зайнятості 40,6 тис. безробітних проходили професійне навчання. До громадських та інших робіт тимчасового характеру залучено 22,8 тис. осіб. Станом на 1 жовтня 2022 року мали статус безробітного 260,5 тис. осіб, що на 9% менше, ніж на відповідну дату минулого року. Отримували допомогу по безробіттю Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості 213,4 тис. осіб, що на 11% менше, ніж на 1 жовтня 2021 року. За статтю: у

загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 92,4 тис. осіб (або 35%), жінки – 168,1 тис. осіб (або 65%). За віковими групами: 23% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 29% – у віці від 35 до 44 років; 29% – у віці від 45 до 55 років; 19% – понад 55 років. За освітою: 48% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 34% – професійно-технічну, 18% – загальну середню освіту [102].

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 22% раніше були зайняті у сфері торгівлі, 16% – у переробній промисловості, 13% – у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні, 10% – у сільському, лісовому та рибному господарстві. За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають працівники:

- сфери торгівлі та послуг – 19% (продавець продовольчих та непродовольчих товарів, продавець-консультант, кухар, охоронник, молодша медична сестра, помічник вихователя, соціальний робітник, офіціант, бармен, перукар, покоївка, комплектувальник товарів);

- з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 17% (водій, оператор/машиніст котельні, тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва, оператор заправних станцій, дорожній робітник, тракторист, водій навантажувача, кочегар-випалювач, апаратник хімводоочищення, машиніст крана (кранівник), токарь, машиніст екскаватора);

- представники найпростіших професій – 14% (підсобний робітник, прибиральник службових/виробничих приміщень, укладальник-пакувальник, сторож, комірник, вантажник, опалювач, кухонний робітник, двірник, робітник з благоустрою, прибиральник територій, приймальник товарів, мийник посуду, вагар, кур'єр, гардеробник);

- службовці та керівники – 12% (менеджер із збуту, менеджер (управитель), начальник відділу, завідувач складу, керуючий магазином, начальник відділу поштового зв'язку, менеджер із надання кредитів, менеджер з

постачання, завідувач господарства, менеджер з персоналу, майстер, менеджер в оптовій та роздрібній торгівлі, головний економіст, менеджер з логістики);

- фахівці – 11% (сестра медична, вихователь, представник торговельний, інспектор з кадрів, мерчендайзер, диспетчер, товарознавець, експедитор, агент торговельний, інспектор кредитний, механік, асистент вчителя, фельдшер, технік-лаборант);

- професіонали – 9% (спеціаліст державної служби, економіст, вчитель, вихователь, інженер, фармацевт, юрист, бібліотекар, інженер-землевпорядник, Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості інженер з охорони праці, інженер-технолог, соціальний працівник, маркетолог, інспектор, консультант). Станом на 1 жовтня 2022 року кількість вакансій, зареєстрованих в Державній службі зайнятості, становить 29,4 тис. одиниць, що на 60% менше, ніж на відповідну дату минулого року (73,9 тис. одиниць) [102].

Станом на 1 жовтня 2022 року середня заробітна плата у вакансіях, які містяться у базі даних Державної служби зайнятості, становила 9 тис. грн. Зокрема, серед видів економічної діяльності найвищою заробітна плата була у сфері інформації та телекомунікацій (16,0 тис. грн), у добувній промисловості і розробленні кар'єрів (11,9 тис. грн), закладах охорони здоров'я (11,4 тис. грн), у сфері фінансової та страхової діяльності (10,6 тис. грн), у сфері будівництва (10,2 тис. грн), у сфері водопостачання; каналізації, поводження з відходами (10,1 тис. грн). У регіональному розрізі, найбільша кількість вакансій зареєстрована в центрах зайнятості у Львівській області – 4,3 тис. вакансій, у м. Києві – 3,6 тис. вакансій, у Дніпропетровській області – 2,2 тис. вакансій, у Волинській області – 1,5 тис. осіб, у Хмельницькій області – 1,4 тис. вакансій, у Київській області – 1,4 тис. вакансій. За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах переробної промисловості (21%), в оптовій та роздрібній торгівлі (15%), у сфері освіти (12%), у сфері охорони здоров'я та наданні соціальної допомоги (9%), на транспорті та пошті

(7%), у державному управлінні та обороні (6%), у сільському господарстві (5%) [101].

У професійному розрізі, найбільше вакансій подано для працевлаштування:

- кваліфікованих робітників з інструментом – 21% всіх поданих вакансій (швачка, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар-ремонтник, слюсар-сантехнік, електрогазозварник, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, пекар, слюсар аварійновідновлювальних робіт, слюсар-електрик з ремонту електроустаткування, столяр, електрослюсар підземний, кондитер, робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків, верстатник деревообробних верстатів, маляр);

- робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 20% (водій, оператор/машиніст котельні, оператор заправних станцій, токар, тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва, машиніст екскаватора, фрезерувальник, водій навантажувача, оператор верстатів, машиніст крана, апаратник оброблення зерна);

- професіоналів – 17% (вчитель, фармацевт, лікар загальної практики-сімейний лікар, вихователь, практичний психолог, інженер, керівник музичний, інспектор, лікар ветеринарної медицини, економіст, інженер з охорони праці, лікарстоматолог);

- працівників сфери торгівлі та послуг – 12% (продавець продовольчих та непродовольчих товарів, кухар, продавець-консультант, охоронник, соціальний робітник, офіціант, молодша медична сестра, перукар, бармен, манікюрник, помічник вихователя);

- фахівців – 10% (бухгалтер, сестра медична, вихователь, майстер виробничого навчання, асистент фармацевта, електрик дільниці, асистент вчителя, механік, технолог, електромеханік, мерчендайзер, інспектор з кадрів);

• некваліфікованих працівників – 10% (підсобний робітник, прибиральник службових та виробничих приміщень, робітник з комплексного прибирання будинків, двірник, вантажник, укладальник-пакувальник, сторож, комірник, опалювач, робітник з благоустрою, кухонний робітник, кур'єр) [102].

Кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності в Хмельницькій області наведена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності в
Хмельницькій області, у віці 15–70 років; тис. осіб**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхи- лення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	516,0	522,0	528,8	505,0	492,4	-23,6	95,4
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	144,2	146,7	150,1	134,7	129,7	-14,5	89,9
Промисловість	62,8	64,1	65,0	63,1	59,3	-3,5	94,4
Будівництво	14,1	15,6	15,8	15,1	17,6	3,5	124,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	113,7	116,5	120,8	115,1	110,3	-3,4	97,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	24,5	25,3	25,2	24,6	25,3	0,8	103,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	4,9	4,9	5,4	5,5	5,3	0,4	108,2
Інформація та телекомунікації	3,7	3,6	3,5	3,4	3,6	-0,1	97,3
Фінансова та страхова діяльність	3,7	3,7	3,6	3,6	3,6	-0,1	97,3
Операції з нерухомим майном	4,5	4,5	4,5	4,9	4,6	0,1	102,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	6,9	6,9	7,2	6,8	7,3	0,4	105,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5,8	6,3	6,6	6,7	7,2	1,4	124,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	33,8	31,9	29,4 ¹	31,0 ¹	31,1	-2,7	92,0
Освіта	49,5	48,4	48,2	47,4	45,2	-4,3	91,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	32,4	32,2	32,0	31,6	31,0	-1,4	95,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,2	5,1	5,0	5,0	4,8	-0,4	92,3
Надання інших видів послуг	6,3	6,3	6,5	6,5	6,5	0,2	103,2
Відсотків до загального підсумку							
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0	-
Сільське господарство, лісове господарство та рибне	28,0	28,1	28,4	26,7	26,3	-1,7	-

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхи- лення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
господарство							
Промисловість	12,2	12,3	12,3	12,5	12,1	-0,1	-
Будівництво	2,7	3,0	3,0	3,0	3,6	0,9	-
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	22,0	22,3	22,8	22,8	22,4	0,4	-
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	4,8	4,8	4,8	4,9	5,1	0,3	-
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0,2	-
Інформація та телекомунікації	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0	-
Фінансова та страхова діяльність	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0	-
Операції з нерухомим майном	0,9	0,9	0,8	1,0	0,9	0	-
Професійна, наукова та технічна діяльність	1,3	1,3	1,4	1,3	1,5	0,2	-
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,1	1,2	1,2	1,3	1,5	0,4	-
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	6,6	6,1	5,6	6,1	6,3	-0,3	-
Освіта	9,6	9,3	9,1	9,4	9,2	-0,4	-
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6,3	6,2	6,1	6,2	6,3	0	-
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0	-
Надання інших видів послуг	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	0,1	-

Джерело: [101, с. 9].

За період 2017-2021 рр. ця кількість в цілому по Хмельницькій області скоротилася на 23,6 тис. осіб, або на 4,6%. У сільському, лісовому та рибному господарствах кількість зайнятих скоротилася на 14,5 тис. осіб, або на 10,1%, зокрема частка працівників в сільському, лісовому та рибному господарствах зменшилася за проаналізований період на 1,7 в.п..

Хмельницька обласна служба зайнятості прозвітувала, що за 2022 рік їхніми послугами скористалися майже 39 тисяч громадян. Про потребу у кваліфікованих працівниках в області проінформували 4,3 тисячі роботодавців. Завдяки співпраці 62,3% вакансій було укомплектовано. Понад 60% вакансій припадають на робітничі професії. Популярними залишаються професії у

сферах торгівлі та послуг, транспорту, сільського господарства та переробної промисловості. З початку року було працевлаштовано майже 12 тисяч осіб. З них 9,7 тисяч були зареєстровані безробітні. Ще 1,3 тисячі осіб залучили до громадських робіт та інших робіт тимчасового характеру. Більше двох тисяч осіб проходили професійне навчання. Також видано три ваучера для підвищення конкурентоспроможності особам старше 45 років. Державний центр зайнятості ухвалив позитивне рішення щодо надання мікрогранту 85 жителям Хмельниччини. Кожен з них отримає від 50 до 250 тисяч гривень на розвиток власної справи». Станом на 1 грудня кількість зареєстрованих безробітних в області становила шість тисяч людей. З них 746 вимушених переселенців. Серед безробітних близько 70% складали жінки, чверть – молодь, віком до 35 років [102].

Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві за областями України наведена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві за областями України

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Україна	2860,7	2937,6	3010,4	2721,2	2692,7	-168	94,1
області							
Вінницька	203,7	215,0	225,6	200,5	198,8	-4,9	97,6
Волинська	68,0	74,3	81,2	70,3	74,7	6,7	109,9
Дніпропетровська	106,7	107,4	107,2	102,5	102,5	-4,2	96,1
Донецька	62,9	64,1	65,9	60,6	60,4	-2,5	96,0
Житомирська	74,8	77,0	76,9	67,6	66,4	-8,4	88,8
Закарпатська	126,0	130,8	133,6	127,1	133,2	7,2	105,7
Запорізька	117,8	120,8	129,3	118,2	114,3	-3,5	97,0
Івано-Франківська	162,1	168,0	169,5	154,3	151,1	-11	93,2
Київська	48,8	48,5	48,5	43,7	41,3	-7,5	84,6
Кіровоградська	106,0	109,0	114,4	98,7	98,0	-8	92,5
Луганська	38,0	39,6	40,3	36,5	36,1	-1,9	95,0
Львівська	191,5	194,8	191,8	176,0	175,3	-16,2	91,5
Миколаївська	137,1	142,5	145,4	133,9	129,0	-8,1	94,1
Одеська	158,6	163,2	165,2	148,9	148,5	-10,1	93,6
Полтавська	125,9	125,6	129,9	117,2	120,9	-5	96,0

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Рівненська	80,9	85,9	88,4	78,4	78,0	-2,9	96,4
Сумська	113,6	116,8	118,9	105,5	100,6	-13	88,6
Тернопільська	118,4	128,4	137,1	124,1	124,6	6,2	105,2
Харківська	172,1	172,4	176,7	155,5	153,3	-18,8	89,1
Херсонська	135,1	136,4	137,9	126,2	125,9	-9,2	93,2
Хмельницька	144,2	146,7	150,1	134,7	129,7	-14,5	89,9
Черкаська	145,0	146,3	149,8	132,9	128,7	-16,3	88,8
Чернівецька	110,7	111,7	111,5	103,6	102,6	-8,1	92,7
Чернігівська	108,3	107,9	110,7	99,6	94,6	-13,7	87,3

Джерело: [99, с. 166; 100, с. 162].

Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві України скоротилася на 168,00 тис. чол, або на 5,9%. У Хмельницькій області ця кількість зменшилася на 14,5 тис. чол., або на 10,1%.

Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні наведена у табл. 3.14.

За період 2017-2021 рр. ця кількість в цілому по Україні скоротилася на 283,0 тис. осіб, або на 7,6%. У сільському, лісовому та рибному господарствах середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася на 69,0 тис. осіб, або на 14,7%, зокрема в сільському господарстві ця кількість зменшилася на 60,0 тис. осіб, або на 14,8%. Показник потреби в персоналі сільськогосподарських підприємств дозволяє оцінити характер та ступінь невідповідності між попитом на сільськогосподарські професійні навички та пропозицією у регіоні. Об'єктивно дослідити цей показник неможливо, оскільки не розроблено та не запроваджено механізм формування регіональних потреб ринку праці. Лише двічі на рік обласний центр зайнятості надає розгорнуту інформацію про вакансії, які подані всіма роботодавцями регіону.

Таблиця 3.14

Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні, тис. осіб

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	7679	7662	7443	7345	7096	-583	92,4
Сільське, лісове та рибне господарство	468	453	440	410	399	-69	85,3
У тому числі сільське господарство	405	391	383	358	345	-60	85,2
Промисловість	1894	1851	1867	1797	1765	-129	93,2
Будівництво	167	179	194	196	219	52	131,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	697	761	765	791	805	108	115,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	655	648	635	626	612	-43	93,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	70	70	76	68	65	-5	92,9
Інформація та телекомунікації	119	118	112	106	104	-15	87,4
Фінансова та страхова діяльність	168	168	167	172	170	2	101,2
Операції з нерухомим майном	84	86	75	74	73	-11	86,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	219	240	198	203	205	-14	93,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	176	176	179	167	182	6	103,4
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	456	455	390	424	398	-58	87,3
Освіта	1379	1365	1315	1319	1157	-222	83,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	951	924	872	832	799	-152	84,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	150	142	134	137	120	-30	80,0
Інші види економічної діяльності	27	26	24	24	25	-2	92,6

Джерело: [107, с. 58].

Однак, роботодавці сільськогосподарських підприємств не завжди подають інформацію щодо потреби у кадрах, оскільки у законодавстві не визначена відповідальність за неподання такої інформації. Тому потребу в

кадрах доцільно аналізувати лише у розрізі окремо взятого підприємства. Вважаємо, що сільськогосподарські підприємства повинні мати примірні штатні нормативи з визначення кількісної структури управлінського та виробничого персоналу, складені за адаптивним принципом, тобто з урахуванням поточної потреби в кадрах, яка дає чіткі вимог не лише до кількості необхідних працівників, а й до їх якісних характеристик (кваліфікаційно-освітнього рівня, досвіду роботи, вмінь, навичок та особистих якостей). Суттєвим залишається дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Станом на 1 жовтня 2022 року, в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних, проти 4 осіб на відповідну дату минулого року. Найбільша невідповідність попиту на робочу силу та її пропозиції у професійно-кваліфікаційному розрізі спостерігалася серед технічних службовців (на 1 вакансію претендували 22 особи), кваліфікованих робітників сільського господарства (19 осіб), службовців та керівників (18 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (14 осіб). Аналіз сучасного стану зайнятості сільського населення показав парадоксальну ситуацію: працювати «на землі» немає кому, але більшість населення працездатного віку – безробітні [102].

Структурний склад середньооблікової кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств України представлено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Структурний склад середньооблікової кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств України

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхиленн я 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, тис. осіб	417	405	391	383	358	-59	85,9
працівники апарату управління	63,8	53,5	52,0	36,4	34,0	-29,8	53,3
виробничий та технічний персонал	353,2	351,5	339,0	346,6	324,0	-29,2	91,7

Джерело: [107, с. 64].

У сільськогосподарському виробництві області спостерігається скорочення як управлінського (на 29,8 тис. осіб), так і виробничого (на 29,2 тис. осіб) персоналу. Пояснюється це не лише скороченням кількості сільськогосподарських підприємств, а й скороченням кадрів для зменшення витрат та звільненням за власним бажанням, що мотивується пошуком більшого заробітку.

Характеристика показників якісного складу персоналу сільськогосподарських підприємств України, основним критерієм якого є рівень освіти, представлено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Якісний склад апарату управління сільськогосподарських підприємств
України**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, тис. осіб	417	405	391	383	358	-59
працівники апарату управління, %:						
з вищою освітою	72,1	74,7	74,9	75,1	76,1	4,0
з середньою спеціальною	27,9	25,3	25,1	24,9	23,9	-4,0
Спеціалісти середньої ланки, %						
з вищою освітою	40,3	44,2	44,5	44,6	44,1	3,8
з середньою спеціальною	59,7	55,8	56,1	55,4	55,9	-3,8

Джерело: розраховано за даними [107, с.63].

Відтак, у вищих рівнях управління, які представлені посадами директорів і заступників директорів сільськогосподарських підприємств, переважає наявність вищої освіти. Що ж стосується середньої ланки – керівники підрозділів (агрономи, зоотехніки, механізатори, менеджери середньої ланки) переважає середня спеціальна освіта. Основну частину персоналу сільськогосподарських підприємств складають кваліфіковані робітники.

Вищу освіту за сільськогосподарським спрямуванням в Україні забезпечують 42 заклади вищої освіти. В Україні в середньому 75,0%

керівників сільськогосподарських підприємств мають вищу освіту. Освітній рівень працівників сільського господарства найнижчий серед зайнятих у інших галузях економіки. Лише кожний п'ятий сільський працівник закінчив коледж чи інститут, що удвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, сфері транспорту чи зв'язку. Відносна чисельність фахівців середньої ланки управління із вищою освітою у сільському господарстві склала 44,1 % до загальної їх кількості працівників галузі, що удвічі нижче, ніж у промисловості та економіці в цілому [129, с. 63].

Неналежний рівень розвитку інфраструктури сільської місцевості, застаріле обладнання на підприємствах, невисока заробітна плата та відсутність сучасних методів управління, у т. ч. і управління персоналом, спонукають молодь шукати роботу в інших сферах народного господарства.

Виявлено, що рівень плинності кадрів на сільськогосподарських підприємствах в середньому за досліджуваний період склав 7,2 %, що перевищує природний рівень, що знаходиться в межах 3,0–5,0 % від чисельності працюючих. Лише упродовж 2017–2018 рр. спостерігався рівень плинності кадрів, що відповідає нормативному. Перевищення цього показника від природного рівня свідчить про плинність кадрів у бік відтоку. Якщо природний рівень сприяє оновленню трудових ресурсів, то підвищений рівень свідчить про проблеми, що склалися з кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств. За даними Державної служби статистики України у 2021 р. у структурі звільнень з сільського господарства 50,8 % належить плинності кадрів, лише 1,0 % – скороченню штату. Важливим є визначення мотиваційної структури плинності кадрів, що визначається реальними причинами, що спонукають працівників прийняти рішення щодо звільнення з підприємства.

На жаль, статистика не проводить збір даних щодо причин звільнення, а служби кадрів на досліджуваних підприємствах лише частково можуть дати відповідь на запитання: чому звільнився працівник. Розповсюдженою є підстава

звільнення «за власним бажанням» та «за згодою сторін», яка і зазначається у трудових книжках звільнених працівників, але вона може бути представлена різними причинами: низьким рівнем оплати праці, затримками її виплат, психологічною несумісністю із колегами, не задовільними умовами праці, режиму роботи, конфлікти з керівництвом тощо. Зважаючи на причини звільнення та, зазвичай, відсутність записів про порушення трудової дисципліни у трудових книжках працівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що на даних підприємствах стан трудової дисципліни є задовільним. На більшості підприємств у трудові книжки заносяться лише серйозні правопорушення: нанесення навмисного майнового збитку, крадіжки, навмисне псування майна підприємства, пиятика на робочому місці, що призвели до звільнення, або судової справи, у інших випадках керівництво розглядає порушення трудової дисципліни без занесення до трудової книжки. На рівні окремого підприємства коефіцієнт трудової дисципліни за певний період визначається як відношення загальної кількості порушників до середньоспискової чисельності персоналу.

Показники, що характеризують стан якісного та кількісного забезпечення трудовими ресурсами сільськогосподарських підприємств представлено у табл. 3.17, дані якої вказують на те, що на початок періоду частка персоналу, що працює на постійній основі, склала 96,6 % від загальної кількості працюючих, і лише 3,1 % – склала частка сезонних найманих працівників.

У 2021 р. коефіцієнт постійно найманих працівників знизився на 36,2 % і склав 60,7 %, тоді як майже 40 % працівників працювали в сезонному наймі. На сезонні роботи наймають в основному низько кваліфікований персонал, який виконує певний обсяг робіт та мотивується лише сумою зароблених коштів. Водночас, зменшення кількості основного персоналу, який зазвичай представлено кваліфікованими та висококваліфікованими працівниками,

свідчить про наявність проблеми зниження якісного кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3.17

Показники стану трудових ресурсів та системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств України

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, тис. осіб	417	405	391	383	358	-59
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основі, %	96,9	96,5	84,9	77,5	60,7	-36,2
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі, %	3,1	3,5	15,1	22,5	39,3	36,2
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу, %	5,5	6,6	6,5	9,5	9,6	4,1

Джерело: розраховано за даними [107, с.60].

Крім того, на початку досліджуваного періоду управлінський персонал складав 15,0 % від загальної кількості працюючих у сільськогосподарському виробництві, а в 2021 р. цей показник становив 9,5 %. Така ситуація засвідчує зниження спеціалізації управлінської праці і збільшення навантаження управлінських функцій на керівників сільськогосподарських підприємств. Показник співвідношення управлінського та виробничого персоналу на сільськогосподарських підприємствах України мав тенденцію до збільшення, в середньому складає 7 штатних працівників на 1 працівника сфери управління, що відповідає визначеному у наукових джерелах нормованому показнику пропорційного співвідношення: 1 працівник апарату управління до 12–15 штатних працівників.

Результати дослідження дозволило виділити особливості побудови системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання; залежно від групування запропонованого в дослідженні (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Особливості побудови системи управління персоналом
сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм**

Форма господарювання	Особливості організаційної структури	Особливості побудови системи управління персоналом
Малі підприємства (приватні)		
Фермерські господарства	Компактність структури управління підприємством. Відсутність структурного виділення підсистеми управління	Функції управління закріплені за власником підприємства або уповноваженою особою (директором). Планування відбору кадрів відповідно існуючій потребі (особливо тимчасово найманого персоналу). Гнучкість системи управління мотивацією, виробничими конфліктами та оперативність вирішення проблем завдяки груповій орієнтації. Прийняття спільних колегіальних рішень.
Середні підприємства (господарські товариства)		
Товариства з обмеженою відповідальністю	Управління підприємством через взаємодію дійсних учасників і вкладників	Створення функціональної командної системи управління. Можливість прийняття колективних рішень. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією через участь персоналу в прибутках і капіталі.
Акціонерні товариства	Управління підприємством через взаємодію акціонерів	Підвищення статусу Наглядової ради та прийняття рішень лише членами правління. Додаткові можливості підвищення ефективності управління мотивацією, через розширення участі персоналу в управлінні із застосуванням спеціальних форм розподілу та продажу акцій
Великі підприємства (колективної власності)		
Виробничі кооперативи	Управління підприємством через велику кількість функціональних, цільових підсистем управління	Розгалужена структура управління персоналом, що визначається фінансовими можливостями та великими обсягами виробництва. Підвищення статусу організаційної служби управління персоналом; створення штабних підрозділів та інших самостійних функціональних підсистем.

Джерело: складено на основі [22, 30, 121].

Відтак, структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації. Так, для великих підприємств характерною особливістю є розгалужена ієрархічна структура управління, існування служб, відділів,

штабів, що забезпечують підбір та наймання персоналу, оцінювання, організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу; аналіз якісного складу та плинності кадрів; управління матеріальною та нематеріальною мотивацією; організацію обліку та звітності. На відміну від великих підприємств, малі не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабну кадрову політику, функції з кадрової роботи лягають на плечі керівника або власника. На середніх підприємствах питаннями управління персоналом займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями.

З урахуванням представлених проблем розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні та на тлі старіння населення й відтоку молодих кадрів з села розвиток сільського господарства регіону повинен бути пов'язаний зі збереженням та виявленням нерозкритих можливостей кадрового потенціалу сільського господарства, а саме: здібностей, професійних якостей, творчих та новаторських задатків працюючих та потенційних сільськогосподарських працівників. Зусилля у сфері стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств повинні спрямовуватися на вирішення таких завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств; вдосконалення організаційних структур управління через упровадження інноваційних ефективних систем управління з використанням рефлексивного підходу до управління, розвиток соціокультурного забезпечення працівників села, що підвищить привабливість працевлаштування на сільськогосподарських підприємствах області висококваліфікованих працівників.

Дослідження соціально-психологічних параметрів сільськогосподарських підприємств показало, по-перше, що більшість трудових колективів мають середній та низький рівень згуртованості, що знижує результативність колективної праці; по-друге, персонал слабо долучається до управління

підприємством; по-третє, суттєво розвинені вертикальні ієрархічні організаційні структури управління. Крім того, на продуктивність праці персоналу впливають не тільки економічні, а й соціально-психологічні фактори, де виділяються позитивні мотиваційні стимули до роботи, адже працівник – це передусім людина, тому важливими умовами для якісної роботи є гарний соціально-психологічний клімат у колективі, дружні відносини з колегами та власна задоволеність від праці. Означені проблеми свідчать про гостру необхідність трансформування системи управління персоналом у бік гуманізації праці. Адже, на тлі економічної нестабільності, саме рефлексивні методи управління персоналом сільськогосподарських підприємств можуть дозволити вибудувати міцну систему взаємозв'язків персоналу і керівництва для досягнення стратегічних цілей розвитку, формування людиноцентричної моделі соціально-трудових відносин.

3.3. Оцінка динаміки рівня мотивації працівників підприємства

В умовах високого впливу конкурентної боротьби на ефективність діяльності підприємств сільськогосподарського сектору питання мотивації працівників із теоретичного аспекту переходить у практичний. Як відомо, людський капітал є особливо цінним видом ресурсів, проте продуктивність його праці залежить не лише від рівня конкуренції на ринку. Хоча, з іншого боку, саме результативність роботи персоналу підвищує рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, є визначальним фактором при виборі тактики, доцільної в контексті досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності. Відповідно, існує певна взаємозалежність між працею, мотивацією, успіхами господарюючого суб'єкта, прибутковістю, а також рівнем конкуренції на ринку.

Відповідно, з огляду на системний підхід, мотивація і її чинники — це елемент системи управління результативністю функціонування господарюючого суб'єкта через застосування інструментів безпосереднього впливу на продуктивність праці персоналу. Беручи за основу функціональний підхід, мотиваційними чинниками, що є практичним втіленням мотивації як соціально-економічного явища, варто визначати спонукальні фактори, основною метою застосування яких є поштовх працівника до роботи, проте із одночасним наголошенням взаємозалежності між якістю праці і особистісною вигодою робітника; це "засоби спонукання до праці — причини, заради якої суб'єкт готовий зробити певні дії для досягнення поставленої мети" [115, с. 88].

Досліджуючи сутність мотивації варто наголосити на існуванні різних факторів, які мають за ціль впливати на окремі складові життєдіяльності громадян. Відповідно, основними чинниками управління продуктивністю праці є матеріально-технічні, соціально-економічні, організаційні і природно-кліматичні.

1. Матеріально-технічні (впливають на продуктивність праці через рівень удосконалення засобів праці): технічний рівень виробництва, впровадження інновацій, виготовлення нової продукції, підвищення якості продукції.

2. Соціально-економічні (впливають на продуктивність праці через рівень організації робочої сили і можливості отримання особистісних вигод працівниками): поліпшення умов праці, поліпшення використання робочого часу працівників, підвищення норм і зон обслуговування, вдосконалення форм і систем заробітної плати, наявність широко розвиненої системи заохочення (стимулювання) працівників.

3. Організаційні (впливають на продуктивність праці через удосконалення поєднання засобів праці і робочої сили): удосконалення організації виробництва, удосконалення організації праці промислово-виробничого персоналу, удосконалення процесу управління виробництвом.

4. Природно-кліматичні (чинники, впливають на продуктивність праці, проте незалежні від людського фактору, є сталими детермінантами): клімат, родючість ґрунтів, продуктивність тварин.

Кожна із цих груп може мати екстенсивний або ж інтенсивний вплив на результативність роботи сільськогосподарських працівників, проте зважаючи на активний режим роботи у зазначеній галузі кожен працівник прагне отримувати високу заробітну плату, що обґрунтовано значними фізичними навантаженнями, використанням особистісного ресурсу, значним рівнем віддачі своїй професії тощо. Відповідно, саме соціально-економічні чинники мотивації, з огляду на вище зазначені аспекти, можуть чинити значний вплив на продуктивність праці і стимулювати працівників до максимізації особистісних результатів роботи.

Механізм соціально-економічної мотивації працівників сфери сільського господарства, а також стратегія його формування мають свою специфіку в умовах посткарантинної кризи, а також воєнного стану в Україні. Зокрема, кожен працівник прагне отримати певні блага по факту виконаної роботи, що підкреслює зниження пріоритетності аспектів професійного розвитку, самовдосконалення практичних навичок чи можливостей кар'єрного росту над стабільністю заробітку в умовах сьогоденних обставин. Мотивам суспільного визнання праці та участі у процесах виробництва сільськогосподарської продукції належать низькі позиції серед спонукальних чинників трудової діяльності. Відповідно, сутність соціально-економічної мотивації можна визначити через дві групи завдань, які покладені на ці чинники:

— по-перше, завдання економічного характеру — відновлення економічної та стимулюючої функцій заробітної плати, премії та винагороди, оплата побутових, культурних та ін. потреб працівників;

— по-друге, завдання соціального характеру — розвиток відносин соціального партнерства, соціальної згуртованості, нематеріальне

стимулювання, формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, запобігання конфліктам [8, с. 110].

Відповідно, вибір інструментів для вирішення соціально-економічних завдань також можна детермінувати як процес мотивації працівників. Для визначення ефективності такої системи доцільно проаналізувати показник продуктивності праці на підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність. Саме цей індикатор може надати комплексну оцінку процесам формування сукупної пропозиції сільськогосподарської продукції, відданості працівників своїй професії, а відповідно, і вказати на ефективність системи мотивації, що застосовується господарюючими суб'єктами в Україні (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали
сільськогосподарську діяльність за 2016-2020 рр. (на 1 зайнятого у
сільськогосподарському виробництві у постійних цінах 2016 року, тис. грн)
в Україні**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Сільськогосподарське виробництво, загальна продуктивність праці	765,0	755,0	867,7	928,6	857,2	92,2	112,1
Продуктивність праці у рослинництві	804,0	777,4	900,1	954,4	853,7	49,7	106,2
Продуктивність праці у тваринництві	614,6	664,8	730,4	815,2	872,2	257,6	141,9

Джерело: розраховано за даними [107, с.55].

Відповідно, дані табл. 3.19 свідчать про зростання продуктивності праці працівників сільськогосподарського виробництва у 2016-2020 році на 92,2 тис. грн, або на 12,1%, проте 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося зниження цього показника на 71,4 тис. грн, або на 7,7%, що цілком виправдано безпрецедентною кризою, спричиненою глобальною пандемією Covid-19, значними карантинними обмеженнями і зниженням соціальної взаємодії у

суспільстві. Варто зауважити, що працівники не було готові до максимальної самовіддачі під тиском ризиків для їх здоров'я, життя і добробуту.

Важливим інструментом залучення персоналу до ефективної роботи в умовах нетипових обставин є заробітна плата — основний чинник соціально-економічної мотивації, який в певній мірі здатен покрити ризики сільськогосподарських працівників та управляти продуктивністю їх праці. Не менш важливу роль відведено і таким мотиваційним факторам досліджуваної групи, як умовам праці, зокрема кількість та якість основних засобів, рівню інвестицій у галузь, які прямо впливають на процеси оптимізації і впорядкування діяльності працівників тощо (табл. 3.20).

Дані табл. 3.20 свідчать про зростання розміру заробітної плати за досліджуваний період як в цілому по економіці країни на 6910 грн, або на 97,3%, так і в сільському господарстві зокрема (на 5972 грн, або на 103,7%. Не зважаючи на це, негативним фактом залишається нижчий розмір заробітної плати в сільському господарстві порівняно з середнім рівнем за всіма видами економічної діяльності (83,7% 2021 р. і 81,1% 2016 р.).

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Хмельницькій області наведена у табл. 3.21.

Яке свідчать дані таблиці 3.21, середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Хмельницькій області в цілому зросла на 6388 грн, або на 107,6%, а в сільському господарстві на 6619 грн, або на 115,2%.

Таблиця 3.20

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхиленн я 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	7104	8865	10497	11591	14014	6910	197,3
Сільське, лісове та рибне господарство	6057	7557	8856	9757	12287	6230	202,9
у т.ч. сільське господарство	5761	7166	8738	9734	11733	5972	203,7
Промисловість	7631	9633	11788	12759	14902	7271	195,3
Будівництво	6251	7845	9356	9832	11289	5038	180,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7631	9404	10795	11286	13488	5857	176,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7688	9860	11704	11951	13837	6149	180,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	4988	5875	6730	6026	8543	3555	171,3
Інформація та телекомунікації	12018	14276	17543	19888	2553	-9465	21,2
Фінансова та страхова діяльність	12865	16161	19132	20379	23975	11110	186,4
Операції з нерухомим майном	5947	7329	8626	8981	11142	5195	187,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	10039	12144	14550	16613	19369	9330	192,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5578	7228	8700	9878	11186	5608	200,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	9372	12698	14785	16443	19048	9676	203,2
Освіта	5857	7041	8135	9271	11817	5960	201,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4977	5853	7020	8848	11616	6639	233,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6608	7612	8659	9624	12508	5900	189,3
Інші види економічної діяльності	6536	8132	9096	11998	13279	6743	203,2

Джерело: [107, с. 69].

Таблиця 3.21

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Хмельницькій області, грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Усього	5938	7346	8672	9872	12326	6388	207,6
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	6346	8293	9279	10370	13454	7108	212,0
у тому числі сільське господарство	5745	7455	8796	10012	12364	6619	215,2
Промисловість	6826	8595	10531	11829	14117	7291	206,8
Будівництво	4568	5475	7423	8895	13576	9008	297,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	6185	6704	7810	8598	10413	4228	168,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5809	7503	8588	8796	10302	4493	177,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	6577	8496	9739	9848	11443	4866	174,0
Інформація та телекомунікації	3160	3968	4694	5250	6177	3017	195,5
Фінансова та страхова діяльність	3331	3762	4455	3083	4298	967	129,0
Операції з нерухомим майном	5537	6284	7382	8790	11418	5881	206,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	8927	10854	14069	14469	16537	7610	185,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3907	5138	6733	7103	7968	4061	203,9
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7916	10903	12536	13986	16180	8264	204,4
Освіта	5371	6443	7396	8671	11026	5655	205,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4584	5403	6385	8121	10971	6387	239,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4572	5339	6123	6863	8923	4351	195,2
Надання інших видів послуг	5234	5097	6007	6760	9678	4444	184,9

Джерело: [101, с. 10].

Динаміку середньої заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств України представлено у табл. 3.22. Середня заробітна плата працівників упродовж досліджуваного періоду мала тенденцію до збільшення на 5972 грн, або на 103,7%. Розмір мінімальної заробітної плати збільшився на 3500 грн, або на 109,4%. Коефіцієнт співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати за досліджуваний період не змінювався і становив 1,8.

Таблиця 3.22

**Динаміка середньої заробітної плати працівників
сільськогосподарських підприємств України, грн**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
Середня заробітна плата одного штатного працівника по сільському господарству	5761	7166	8738	9734	11733	5972	203,7
Розмір мінімальної заробітної плати	3200	3723	4173	5000	6700	3500	209,4
Коефіцієнт співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати	1,8	1,9	2,1	1,9	1,8	0,0	-

Джерело: [107, с. 69].

Мінімальна заробітна плата є індикатором межі малозабезпеченості, і чим вищим є рівень різниці між середньою заробітною платою та мінімальною, тим більш соціально-економічно привабливими є умови життя та праці в регіоні [131, с. 76].

У 2018 р. зарплата працівників сільськогосподарських підприємств перевищувала розмір мінімальної заробітної плати на 90,0%, у 2019 р. перевищення склало 110%, у 2020 році перевищення склало 90%, що свідчить про стійку динаміку підвищення рівня середньої заробітної плати у сільськогосподарському виробництві України. Проте динаміка збільшення оплати праці у сільському господарстві є найнижчою, порівняно з іншими галузями народного господарства.

Крім того, проблемою є абсолютна невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам, за якими середня зарплата має становити не менш як 5–6 прожиткових мінімумів, тоді як на вітчизняному сільськогосподарському ринку таке співвідношення в середньому складає лише 2 прожиткових мінімумів. Як наслідок, ринок праці села виявився абсолютно неконкурентоспроможним і призвів до масової трудової міграції молоді і висококваліфікованих працівників

до інших країн. Залишається проблема, яка полягає в тому, що більшість селян працюють в індивідуальному господарстві, яке забезпечує їх продуктами харчування, тому забезпечення за його рахунок підвищення доходів селян, отримання високої професійної кваліфікації, розвитку сільських територій за рахунок розширення виробництва є проблематичним [104]. Це зумовлює значну нестачу кваліфікованих спеціалістів та управлінських кадрів в сільськогосподарському виробництві.

Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві за областями наведена у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві за областями, грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. до 2017 р.	2021 р. у до 2017 р.
УКРАЇНА	5761	7166	8738	9734	11733	5972	203,7
області							
Вінницька	6201	8039	10166	10781	12515	6314	201,8
Волинська	5318	6234	8761	8991	11033	5715	207,5
Дніпропетровська	5790	6661	7324	8532	10287	4497	177,7
Донецька	5133	6534	8177	9588	11375	6242	221,6
Житомирська	5415	7048	9117	10979	12050	6635	222,5
Закарпатська	5429	7063	7649	9048	10831	5402	199,5
Запорізька	4904	5859	6972	7475	9696	4792	197,7
Івано–Франківська	7250	9979	12346	14156	16287	9037	224,6
Київська	5914	7811	9548	10330	12389	6475	209,5
Кіровоградська	5508	6503	7890	8903	10483	4975	190,3
Луганська	5427	6797	9256	9965	12354	6927	227,6
Львівська	7109	8925	10429	9297	14052	6943	197,7
Миколаївська	5167	6263	7794	8555	10195	5028	197,3
Одеська	4482	5417	6122	6588	8374	3892	186,8
Полтавська	6167	7594	9088	9894	11688	5521	189,5
Рівненська	4665	5945	7262	7906	9511	4846	203,9
Сумська	5936	7398	9259	10422	12567	6631	211,7
Тернопільська	6024	8371	11657	12955	14706	8682	244,1
Харківська	5287	6512	7812	8839	12493	7206	236,3
Херсонська	5520	6501	7396	8106	10392	4872	188,3
Хмельницька	5745	7455	8796	10012	12364	6619	215,2
Черкаська	5935	7913	9639	10640	12407	6472	209,0
Чернівецька	3929	5116	5912	7529	8855	4926	225,4
Чернігівська	6097	7912	9840	11109	12880	6783	211,3

Джерело: [99, с. 163; 100, с. 167].

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві зросла на 5972 грн, або на 103,7%. У Хмельницькій області це зростання становило зменшилася 6619 грн, або 115,2%.

На думку фахівців Європейської Бізнес Асоціації, середня заробітна плата у відкритих вакансіях по всіх професійних сферах за 2021 рік порівняно з 2020 роком збільшилася й складає 17126 грн. Погана новина в тому, що збільшилася вона не набагато, і отримувати українці більше не стали, вважаючи на офіційний показник інфляції. Ще на початку 2021 року роботодавці дуже обережно озвучували прогнози щодо підвищення заробітних плат в їх компаніях. В середині року 31% роботодавців зазначали, що зарплату підвищили всім співробітникам, ще 21% опитаних стверджували, що зарплату підвищили лише тим, хто виконав або перевиконав план/KPI, ще 21% компаній підвищили зарплату з урахуванням індексації. Найвищі зарплати, як і завжди, в ІТ-сфері. Цим вже нікого не здивуєш, адже максимальна зарплата, озвучена у вакансіях для ІТ-фахівців рівню сеньора може сягати 5 000 USD та вище. Динаміка розвитку заробітної плати у цій категорії за 2021 рік позитивна, оплата за цей період в середньому збільшилась на 11 331 грн. І складає в середньому 53 980 грн [98].

Другими за розміром щомісячної компенсації є представники Топ-менеджменту. Хочу зазначити, що у пропозиціях роботи високооплачуваним фахівцям роботодавці не поспішають озвучувати розмір заробітної плати. Лише 30% роботодавців зазначають зарплату у вакансіях, особливо, якщо ці цифри надто великі. Якщо ж говорити про середньостатистичного топ-менеджера, то його середня заробітна плата за рік складає 43 607 грн. Далі йдуть не такі високі заробітні плати. Цікаво, що останнім часом до п'ятірки найвищих середніх зарплат в Україні входять представники Консалтингу. Проте динаміка розвитку їх щомісячної компенсації навпаки негативна. Протягом року були злети та падіння зарплат спеціалістів цієї сфери і наприкінці року вони майже досягли

рівню кінця 2020 року. Далі у лідерах галузь Будівництво та нерухомість. За рік середня заробітна плата у цій сфері зросла на 6 073 грн. Замикає п'ятірку лідерів Державна служба із середньою заробітною платою 23 138 грн [98].

У листопаді у п'ятірці найвищих зарплат була галузь Страхування, проте показник зазначеної зарплати у вакансіях у грудні знизив медіану та не дозволив залишитися у лідерах по розміру заробітної плати. Динаміка розвитку зарплати протягом року тут була незначна. І за підсумками року середній рівень заробітної плати цих фахівців становить 21 943 грн. Серед професійних сфер – аутсайдерів за розміром заробітної плати – туризм, ресторани; медицина; початок кар'єри; робітничий персонал та адміністративний персонал. Адміністративний персонал отримує найменше, хоча за рік середня компенсація для цих фахівців збільшилася майже на 1000 грн [98] (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Розмір найбільшої і найменшої заробітної плати фахівців в розрізі професійних сфер, 2021 р. [99].

Ще один цікавий аспект, який дослідив експертно-аналітичний центр grc.ua, це те, що у 2021 році зменшилася кількість бажаючих працювати на 100% ставку. Більшість і роботодавців, і працівників віддають перевагу повному типу зайнятості, але порівняно з минулим роком на 2% менше компаній стали пропонувати повну зайнятість своїм працівникам, та на 5%

менше людей бажають працювати на повну зайнятість. Збільшилася частка тих, хто віддає перевагу частковій зайнятості. Ці дані не про графік роботи. Це про те, що перейшовши на домашній офіс частка людей не хоче повністю залежати від компанії-роботодавця. Для них неприйнятний робочий день з 9-ої до 18-ої та 5-ти денний робочий тиждень. Стало більше тих, хто шукає неповну зайнятість (рис. 3.6).

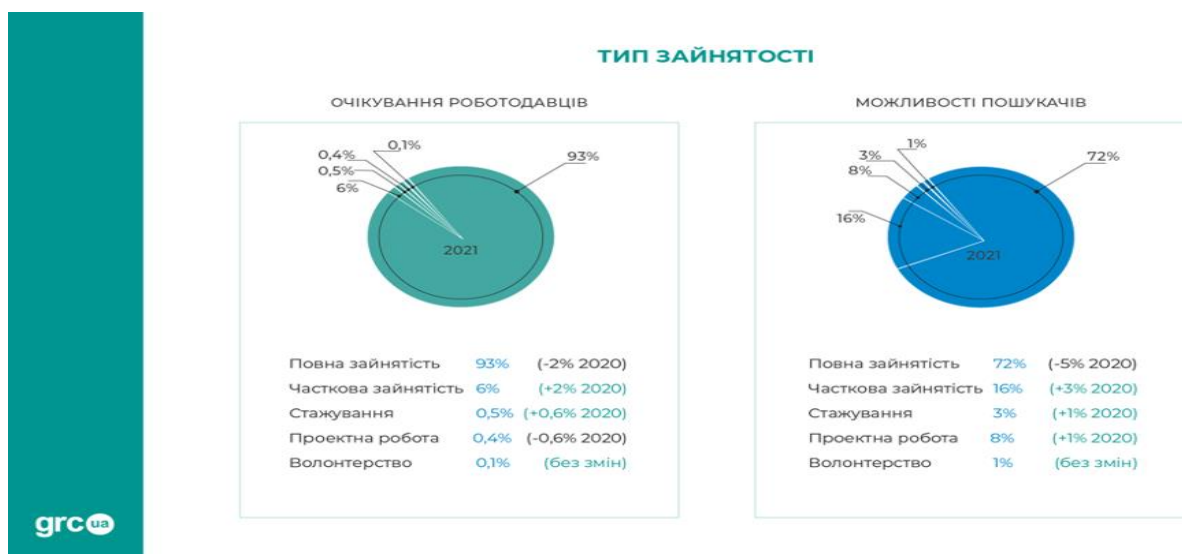


Рис. 3.6. Статистика типу зайнятості, 2021 р. [99].

А от стосовно графіку роботи – тут ще більш цікаві цифри. Фулл-тайм в офісі бажають працювати лише 59% співробітників. Дистанційно – 15%, за змінним гібридним графіком (офіс + дистанційно) – 10%. У гнучкому графіку – 14%. В минулому році на початку локдауну роботодавці переймалися тим, що співробітники не зможуть працювати віддалено та намагалися скоріше повернути їх до офісу. Цей рік показав, що людям сподобався гібридний та повністю дистанційний формат роботи. Частина співробітників не бажає повертатися до офісів. Вони віддають перевагу тим компаніям, які пропонують або повністю дистанційний формат роботи, або можливість поєднувати робоче місце вдома та офіс. Проте роботодавці у цьому плані більш консервативні. 71% пропозицій роботи передбачає повністю офісний формат роботи. І тут

виграють ті компанії, які будуть більш гнучкими та зможуть відповідати інтересам пошукачів (рис. 3.7).

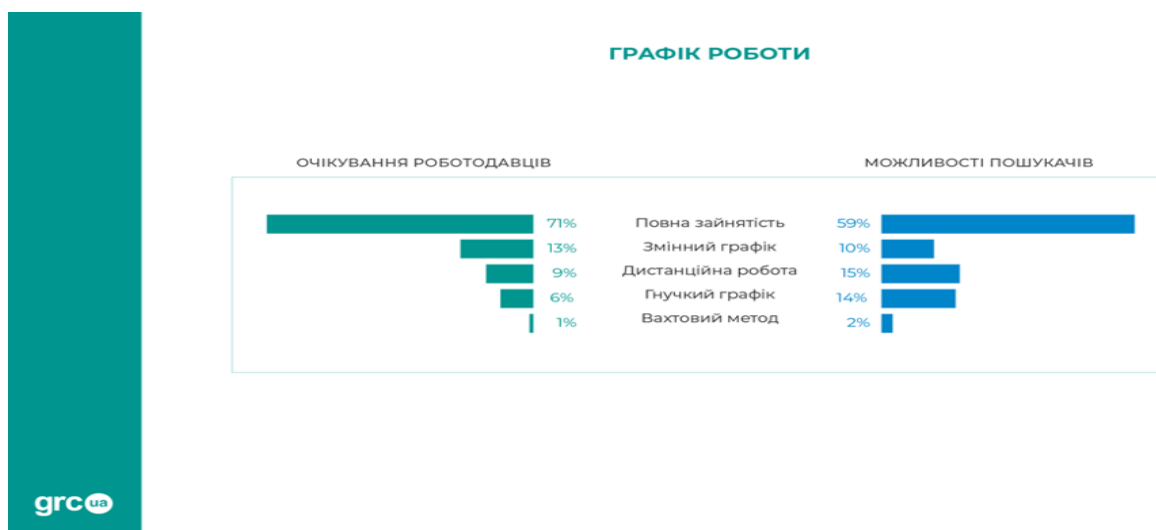


Рис. 3.7. Статистика графіку фахівців, 2021 р. [98].

Отже можна зробити висновок, що 2021 рік, не зважаючи на певні складності, був стримано оптимістичним. Ринок праці ожив з весни та показав приріст нових робочих місць. Зарплати не скорочували, а навпаки дещо підвищували майже у всіх професійних сферах.

Динаміка продуктивності праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Хмельницькій області наведена у табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність (на 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві Хмельницької області, в постійних цінах 2016 року; тис. грн)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020р. до 2017 р.	2020 р. у до 2017 р.
Сільське господарство	1060,6	1121,5	1107,8	1124,0	*	63,4	106,0
рослинництво	1197,1	1280,0	1250,5	1274,0	*	76,9	106,4
тваринництво	583,0	564,7	590,0	578,8	*	-4,2	99,3

*відсутні дані

Джерело: [101, с. 28].

За досліджуваний період продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Хмельницькій області зросла на 63,4 тис. грн, або на 6,0%; зокрема в рослинництві - на 76,9 тис. грн, або на 6,4%, а в тваринництві зменшилася на 4,2 тис. грн, або на 0,7%

Важливим завданням аналізу продуктивності праці персоналу є відношення її змін до динаміки заробітної плати. Зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення заробітної плати. Аналіз проводиться за допомогою визначення коефіцієнту порівняння (випередження) заробітної плати. За відсутності окремих статистичних даних за 2021 рік розрахунок було здійснено за 2016-2020 рр. (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

**Динаміка зарплати та продуктивності праці персоналу
сільськогосподарських підприємств України**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.
Середня заробітна плата, грн	5761	7166	8738	9734	11733	5972
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	765,0	755,0	867,7	928,6	857,2	92,2
Темпи зміни середньої заробітної плати, %	*	183,5	124,4	121,9	111,4	-72,1
Темпи зміни продуктивності праці, %	*	98,7	114,9	107,0	92,3	-6,4
Коефіцієнт випередження	*	0,54	0,92	0,88	0,83	0,3
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	*	1,86	1,08	1,14	1,21	-0,7

Джерело: [106, с. 95].

Встановлено, що, на тлі збільшення середньої заробітної плати та продуктивності праці, за досліджуваний період спостерігається зниження темпів приросту продуктивності праці за випереджаючих темпів збільшення заробітної плати. У 2020 р. на 1,0 % підвищення продуктивності праці припадало 1,21 % підвищення заробітної плати. Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобто зростання оплати праці не «зароблено», внаслідок чого втрачається

стимулююча функція заробітної плати. Також це породжує невиправдане збільшення витрат, собівартості продукції та зменшення рівня прибутку.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану працівником роботу з урахуванням кількості та якості виробленої продукції (тарифні ставки, відрядні розцінки для робітників; посадові оклади для службовців та керівників).

Додаткова заробітна плата являє собою винагороду за працю понад установлену норму, за винахідливість, трудові успіхи, особливі умови праці (премії, доплати і надбавки). Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають грошові винагороди у формі виплат за підсумками роботи за рік (премії за високі показники в роботі, компенсаційні та інші матеріальні виплати) [132].

Склад фонду оплати праці представлено у табл. 3.27.

Таблиця 3.27

Склад фонду оплати праці, 2021 р.

Показники	Усього за видами економічної діяльності	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	з них сільське господарство
Фонд оплати праці, млн грн	1021668	47969	41805
У тому числі, %			
фонд основної заробітної плати	56,6	76,0	77,6
фонд додаткової заробітної плати			
усього	37,7	21,7	20,5
з нього			
надбавки і премії до тарифних ставок та посадових окладів	13,5	4,8	4,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер	13,9	9,6	9,0
У тому числі, %			
заохочувальні та компенсаційні виплати	5,7	2,2	0,2
усього			
з них			
матеріальна допомога	2,3	0,4	0,1
соціальні пільги індивідуального характеру	1,9	0,2	0,0

Джерело: сформовано за даними [106, с.124].

У структурі фонду заробітної плати сільськогосподарських підприємств в Україні основну частку займає фонд основної заробітної плати 77,6%; фонд додаткової оплати праці складає 20,5% від загальної суми фонду оплати праці сільськогосподарських підприємств країни; частка надбавок і премій до тарифних ставок та посадових окладів складає всього 4,6 %, тоді як премії та винагороди, що носять систематичний характер складають 9,0 %. Слід зазначити, що в середньому за всіма видами економічної діяльності частка надбавок і премій до тарифних ставок та посадових окладів складає 13,5%, а премій та винагород, що носять систематичний характер - 13,9%.

Слід відзначити, що нижчий рівень додаткових і преміальних виплат саме в сільському господарстві негативно впливає на мотивацію та зменшує зацікавленість працівників у результатах праці. З одного боку, заробітна плата залежить від обсягів та якості виконаних робіт, тобто продуктивності, а з іншого боку – продуктивність впливає на зміну оплати праці.

3.4. Тенденції і перспективи українського ринку праці в умовах війни

Війна значно обмежила трудовий ресурс для української економіки. Йдеться і про непоправні втрати, загибель та інвалідизацію тисяч наших співвітчизників, і про тимчасову втрату мільйонів робочих рук, бо люди вимушені утікати від рашистської чуми. За даними ООН, з початку війни нашу країну залишили майже 7 мільйонів людей, близько 4 мільйонів українців зареєструвались для тимчасового проживання в країнах ЄС. І хоча відтоді частина громадян повернулися додому, експерти однак оцінюють ці тимчасові втрати трудового ресурсу щонайменше у 5 мільйонів людей.

Країна має бути готовою до того, що частина із цих 5 мільйонів, на жаль, не повернуться. Передовсім, це стосується родин з тимчасово окупованих та зі

зруйнованих прифронтових територій, які втратили майно і роботу. Люди почали вивчати мови країн перебування, їхні діти пішли там у школи. У підсумку може виявитися так, що сотні тисяч українців по війні так і залишаться закордоном. І тоді, якщо не одразу, то вже за кілька років, Україна може стикнутися вже не з проблемою безробіття, а з протилежним явищем — нестачею робочої сили. Ба, через складну демографічну ситуацію й “мирну” трудову міграцію за кордон, до того все йшло навіть до лютого 2021-го. Рано чи пізно за певного розвитку національної економіки вона почне потерпати від нестачі робочих рук (в деяких сферах це уже навіть перед пандемією було помітно). А це, своєю чергою, вестиме до гальмування економічних процесів та невідворотного краху системи соціального захисту (державні дотації на підтримку Пенсійного фонду рік до року непомірно ростуть) [114].

Отже, за висновками аналітиків, влада вже зараз має думати над стратегією повоєнного повернення українців на Батьківщину, а також про залучення у майбутньому іноземного трудового ресурсу. Без припливу робочої сили, навіть некваліфікованої, ми програємо світову конкуренцію.

Під час війни відбулися зміни у трудовому законодавстві. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 №2136-IX визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами. На період дії правового режиму воєнного стану даний Закон обмежує деякі конституційні права і свободи громадян. Закон № 2136, зокрема, передбачає:

Для роботодавців — можливість укладати строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника; переведення працівника на період дії воєнного стану на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його

згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії); звільнення працівника в період його тимчасової непрацездатності або відпустки (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) з першого дня після завершення непрацездатності або відпустки; встановлення п'ятиденного або шестиденного робочого тижня, за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями; встановлення часу початку та закінчення щоденної роботи (зміни).

Для працівників — можливість у зв'язку з веденням бойових дій у районі його роботи розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у заяві, тобто без двотижневого терміну попередження (за винятком примусового залучення до суспільно корисних робіт або на об'єктах критичної інфраструктури). У період дії воєнного стану дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їхньою згодою на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах. У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок ведення бойових дій, строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємства. Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили. При цьому звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати. Протягом воєнного стану роботодавець має право відмовити працівнику у наданні будь-якого виду відпустки (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури. Крім того, роботодавець має право протягом

періоду дії воєнного стану на прохання працівника надавати йому відпустку без збереження заробітної плати без обмеження строку, встановленого частиною першою статті 26 Закону України «Про відпустки».

На думку адвокаційного експерта БФ «Право на захист» Юлії Черватюк, не зрозуміло, як відбудовуватимемо країну і якими силами. Тому що за кордоном вже починається активна інтеграція багатьох наших співвітчизників. І тому вже зараз потрібно розробляти відповідні стратегії, комунікувати з людьми й міжнародними партнерами. Є якісь напрацювання, але очевидно, що нам потрібно буде усе це переглядати, оновлювати. Зокрема, й тому, що дуже багато ухвалених раніше документів мають декларативний характер, без механізмів практичної реалізації. А якщо таких інструментів немає, то, звісно, й сама структура не працюватиме. Головним питанням є, яким чином повертати людей в Україну і яким чином ми залучатимемо людей з інших країн [114].

В Україні через війну залишилися без роботи до 40% людей. Нині продовжують працювати і отримувати зарплатню в повному обсязі менше 23% жителів країни. Такі невтішні висновки містяться в пресрелізі кадрового порталу grc.ua, що є в розпорядженні Укрінформу. Й хоча, за даними кадрових агентств, ситуація поступово поліпшується, кількість вакансій усе ще далека від довоєнного рівня, а розміри пропонованих заробітків, за невеликими винятками, — набагато нижчі. Зате, як і зазвичай, зберігаються перекося в кількості вільних робочих місць. У Києві та інших великих містах при бажанні роботу можна знайти, нехай і з нижчими заробітками. А ось “у глибинці”, особливо в районах, наближених до лінії фронту, пропозиції роботодавців мінімальні — й за кількістю, і “за якістю” [119].

За даними дослідження grc.ua, лише кожен п'ятий українець (22,7%) працює й отримує звичну зарплату. Така ж кількість (22,5%) людей продовжує працювати, отримуючи зменшену зарплатню. Причому, поміж тих, хто працює, половина (52%) активно шукають нову роботу - через незадоволення розміром

зарплати, стабільністю компанії чи умовами праці. У щоквартальному інфляційному звіті НБУ йдеться, що станом на липень безробіття в Україні зросло до 35%. Це майже вчетверо вищий показник, ніж у мирному 2021 році (9,8%). Тобто, навіть за приблизними підрахунками, джерело заробітків втратили ще принаймні 5-6 мільйонів людей. Причини усім відомі. І навіть з урахуванням того, що частина цих українців пішла на фронт, частина — виїхала за межі держави, ситуація більш ніж тривожна. За прогнозами регулятора, навряд чи вона суттєво поліпшиться і наступного року. В НБУ вважають, що у 2023-ому показник безробіття скоротиться до 27% і лише у 2024 році — до 18%. Хоча в експертному середовищі й є дещо оптимістичніші прогнози: через потреби стрімкої повоєнної відбудови країни число вакансій різко зросте. Але маємо розуміти: знайти себе у цьому процесі зможуть далеко не всі, перелік затребуваних професій обмежений.

За загальними оцінками експертів. бізнес і громадяни поволі пристосовуються до життя в умовах війни. З квітня кількість резюме на сайтах працевлаштування стрімко зростає. Збільшується й число вакансій, хоча значно повільніше. Як наслідок, за прогнозами НБУ, до кінця року рівень безробіття знижуватиметься повільно, а реальні зарплати скоротяться. Однак з поліпшенням безпекової ситуації ринок праці знов оживе [114].

Повномасштабні воєнні дії, що відбуваються на території України, призводять до фізичних руйнувань цивільної та економічної інфраструктури, втрати контролю чи згорання виробництва економічних суб'єктів на тимчасово окупованих територіях або територіях, де відбуваються активні бойові дії, порушення логістичних і виробничих зв'язків.

Через повномасштабну війну ринок праці Хмельниччини зазнав істотних змін. Ситуація, що склалася в Україні, вплинула як на звичайних громадян, так і на підприємства та бізнес в цілому. Так за минулий рік послугами Хмельницької обласної служби зайнятості скористалися 40,3 тисяч громадян, з

яких 31,2 тисяч мали статус безробітного. Серед них понад 2,6 тисяч - вимушено переміщені громадяни з тимчасово окупованої території України, які перебували на обліку у Хмельницькій обласній службі зайнятості.

Протягом 2022 року до обласної служби зайнятості надійшло 18,4 тисяч пропозицій роботи. Середній розмір заробітної плати становив 8204 грн. Найбільшим попитом користувалися професії сфер сільського господарства, торгівлі та послуг, переробної промисловості та транспорту. Завдяки співпраці між роботодавцями та службою зайнятості 62,3% вакансій було укомплектовано.

Серед основних показників діяльності Хмельницької обласної служби зайнятості у 2022 році:

- 13,2 тисяч громадян працевлаштовано, в тому числі 10 тисяч зареєстрованих безробітних;
- 1,3 тисяч - було залучено до громадських та інших робіт тимчасового характеру;
- 2,2 тисяч - проходили професійне навчання;
- видано 3 ваучера громадянам старше 45 років;
- послуги з професійної орієнтації отримали понад 33 тисяч громадян, з них близько 29 тисяч - зареєстровані безробітні.

У 2022 році стартували урядові проекти щодо надання фінансової підтримки бізнесу. З березня минулого року почала діяти програма надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Станом на 31 грудня 2022 року до Хмельницької обласної служби зайнятості звернулося 473 роботодавця за працевлаштування 662 внутрішньо переміщених осіб. А з липня, українці мали можливість отримати мікрогрант до 250 тисяч на розвиток власного бізнесу в рамках урядової програми «Робота: СВОЯ СПРАВА». У підсумку, на Хмельниччині отримали грант 118 підприємців [96].

Дослідження Групи «Рейтинг» засвідчує, що третина опитаних українців зазнали матеріальних втрат унаслідок війни. Серед них 62 % громадян, що проживають на територіях, де були, чи ще тривають бойові дії, 52 % мешканців деокупованих територій, 23 % – не окупованих територій. Одним із найвідчутніших негативних наслідків кризи, спричиненої війною, є втрата доходів працездатного населення. Результати досліджень Групи «Рейтинг» засвідчують падіння доходів у період війни у 64 % українців. Зокрема у 18 % опитаних незначно зменшився дохід, у 32 % – значно зменшився, 14 % втратили практично всі доходи. Найбільших фінансових втрат зазнали мешканці Півдня і Сходу, серед вікових категорій – особи 30–49 років. За інформацією порталу з пошуку роботи grc.ua, лише 20,5 % працюючих громадян не відчували зменшення заробітної плати в період війни [97].

Зниження доходів працюючого населення, або повна чи часткова їх втрата призвели до виснаження заощаджень. Половина опитаних зазначили, що в разі повної втрати доходів, їхніх заощаджень вистачить ще на місяць, 19 % – до двох місяців, 12 % – до трьох місяців, ще стільки ж – до пів року і більше. Масштабні втрати робочих місць, масова внутрішня та зовнішня міграція працездатного населення в період повномасштабної війни зумовили загострення ситуації на ринку праці. За інформацією Державного центру зайнятості, на початок жовтня чисельність офіційно зареєстрованих безробітних сягнула 260 тис. осіб.

За результатами досліджень Групи «Рейтинг», серед тих, хто мав роботу до війни, працюють у звичному режимі лише 36 %, віддалено або частково – 19 %, знайшли нову роботу – 6 %, втратили роботу й нині не працюють – 37 %. Зростання безробіття відбулося через глибокий спад економічної активності та поповнення лав безробітних мігрантами з прифронтових територій, які потребують працевлаштування [97].

Внутрішні мігранти створюють додатковий тиск на ринок праці, адже у східних регіонах структура зайнятості була суттєво зміщеною в бік промисловості порівняно із західними та центральними областями, куди вони переміщаються. Це посилює вже наявні структурно-кваліфікаційні диспропорції між попитом та пропозицією робочої сили, навіть з урахуванням впливу релокації підприємств. Зростання показника безробіття дещо гальмує дія стримуючих факторів, зокрема: наявність внутрішніх вимушених мігрантів, які не здійснювали пошук роботи; мобілізація, слабкий фінансовий запас міцності, що змушував членів домогосподарств активно шукати роботу, навіть менш кваліфіковану та оплачувану. Важливим чинником є й зовнішня міграція. Згідно з даними мобільних операторів, щодня протягом квітня – вересня 2022 р. кількість осіб, які перебували за межами України, становила приблизно 3,2 млн осіб. Водночас 23 % втікачів від війни вдалося зберегти роботу в Україні та працювати дистанційно. Більшість із них мають намір повернутися в Україну [97].

У липні Міністерство оборони України повідомило, що українська армія у 2022 р. збільшилась утричі – до 700 000 мобілізованих осіб. Загалом понад 1 000 000 людей забезпечують діяльність сектору безпеки й оборони. Уповільненню зростання показників безробіття також сприяли заходи щодо посилення гнучкості ринку праці, оптимізації трудових відносин, стимулювання зайнятості, релокації підприємств тощо [97].

Зменшення масштабів безробіття є одним з пріоритетних завдань уряду, що потребує вжиття невідкладних заходів. Досвід повоєнної відбудови Боснії та Герцеговини засвідчив, що ігнорування проблеми цілеспрямованого створення робочих місць після кризи, спричиненої війною, призвело до довгострокової стагнації виробничої активності, виникнення хронічного безробіття. Протягом десяти років після закінчення війни безробіття в цій країні зберігалось на рівні 30–40 % і нині є одним з найвищих серед країн

європейського простору. Згідно з прогнозами НБУ, попри відновлення економіки та збільшення попиту на робочу силу, безробіття в Україні тривалий час залишатиметься вищим від свого природного рівня через довгострокові ефекти війни. У найближчій перспективі масового збільшення кількості робочих місць не передбачається. Тільки одна з п'яти компаній – членів Європейської бізнес-асоціації (ЄБА) планує наймати нових працівників наступного року, тоді як 53 % керівників компаній не збільшуватимуть кількість робочих місць, а інші 28 % будуть вимушені скоротити штат [96].

Відновлення попиту на робочу силу стримуватимуть слабкий фінансовий стан бізнесу та недостатні обсяги інвестицій в економіці в найближчій перспективі. Наступного року лише 19 % підприємців планують упровадити нові інвестиційні проєкти. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах можуть перешкодити відбудові та розвитку країни, спричинити зростання економічного навантаження на працюючих, скорочення надходжень до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому в період воєнних дій та в час повоєнного відновлення заходи державної політики у сфері збереження та використання трудового потенціалу мають бути максимально ефективними. Пожвавлення економічної активності як у виробничому секторі, так і у сфері послуг, адаптація роботодавців до нових умов економічної діяльності сприяли певному відновленню активності на ринку праці протягом останніх місяців. Так, кількість актуальних вакансій на порталі Work.ua у липні (порівняно з попереднім місяцем поточного року) зросла на 14 %, серпні – на 20 %, вересні – на 16 %. Першість за пропозицією вакантних робочих місць утримують Київська, Львівська, Дніпропетровська, Одеська та Івано-Франківська області [97].

У вересні почалося поступове відновлення ринків праці регіонів, постраждалих від воєнних дій: приріст вакансій порівняно із серпнем у Харківській області становив 25 %, у Миколаївській – 22 %, Чернігівській –

23 %, Київській – 23 % та Одеській – 22 %. Однак попри поступове зростання кількості вакантних робочих місць, пропозиція робочої сили все ще значно перевищує попит.

За інформацією кадрового порталу grc.ua, кількість вакансій досі майже втричі менша, ніж у відповідний період 2021 р. Компанії переважно відновлюють набір співробітників, проте пріоритетними є точкова заміна співробітників та наймання персоналу на стратегічні напрями. У деяких професійних сферах зберігається критично низька кількість вакансій на тлі збільшення пропозиції робочої сили внаслідок зростання економічної активності громадян та повернення частини мігрантів. Подальша відсутність рівноваги попиту та пропозиції на ринку праці, зокрема в довгостроковій перспективі, збільшуватиме навантаження на державний бюджет, сферу соціального захисту. Це може призвести до гострого дефіциту працівників у певних галузях і поглиблення наявних диспропорцій на ринку праці. Таке поглиблення слід очікувати й у період відновлення, коли відбудеться прогнозоване зростання попиту на фахівців будівельної індустрії (проектувальників, архітекторів, дизайнерів, мулярів та ін.) та суміжних з нею галузей економіки (логістів, водіїв автотранспортних засобів, інженерно-технічні кадри, спеціалістів з виготовлення будівельних матеріалів). Якщо зберігатиметься тенденція щодо розвитку сфери ІТ, зросте попит на фахівців цієї галузі. У повоєнні часи значним буде попит на медичних працівників. Однак, з огляду на масштаби руйнувань промислових підприємств і тривалість відновлення зруйнованих потужностей, попит на працівників промислових видів діяльності певний час буде порівняно слабким [97, 117].

Уже у воєнний період спостерігаються тренди саморегулювання ринку праці. Так, до вересня 2022 р. кількість людей, які готові були як до зміни професії, так і до нижчої заробітної плати, постійно зростала. У свою чергу роботодавці мали більший вибір кандидатів та підвищували вимоги до

пошукачів – тобто, спостерігались усі ознаки ринку праці з домінуванням роботодавця. За інформацією Work.ua, у вересні ринок поступово почав переходити від роботодавців до пошукачів: останні розмістили та оновили на 11 % менше резюме, ніж у серпні, зокрема на 15 % зменшилася кількість пошукачів дистанційної роботи. У підсумку конкуренція серед претендентів на робочі місця знизилася на 20 %. Скрутне фінансове становище спонукає українців до пошуку додаткових заробітків: 6,4 % опитаних, окрім основної роботи, уже мають додатковий підробіток, 35 % – абсолютно впевнені, що протягом найближчих трьох місяців шукатимуть підробіток, 28,7 % – найімовірніше, шукатимуть додатковий заробіток. За висновками опитування Gradus Research, 73 % компаній – членів ЄБА планують підвищити заробітну плату своїм співробітникам у 2023 р., з них 40 % підвищуватимуть платню на рівні від 10 до 20 %. Водночас 26 % компаній залишать заробітні плати на рівні поточного року, а 1 % – запланували їх скорочення [97].

На думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень, є малоімовірним, що реалізація цих цілей допоможе подолати негативні тенденції у сфері доходів працюючого населення. Нині потрібно сформулювати основні принципи й напрями оновленої політики зайнятості повоєнної економіки, що міститиме три основні напрями:

- перший напрям, зорієнтований на екстрене забезпечення зайнятості та доходів за умов стабілізації безпеки та соціогуманітарної ситуації для груп осіб, що найбільше постраждали від війни;
- другий напрям, що передбачає створення умов для відновлення економіки приймаючих громад;
- третій напрям, що визначає загальнодержавну політику створення й розвитку робочих місць, яка має ґрунтуватися на принципах концепції гідної праці, а також сприяти розбудові інституційної спроможності ринку праці та соціального діалогу на національному рівні [97].

Висновки до розділу 3

1. Отже, на процес формування і використання трудового потенціалу аграрного сектора економіки великий вплив має специфіка розвитку та формування сільської території, природа соціально-економічних рис села, специфіка зайнятості селян, оскільки сільська сфера історично сформувалася переважно як аграрна. Дуже важливими є зміни соціально-демографічних основ формування чисельності населення і його статеві-вікової структури, освітньо-професійного складу і національного складу населення. Основними проблемами, які впливають на формування персоналу аграрних підприємств, є: складна демографічна ситуація; наявність у селі значної частки непрацездатних людей, які не можуть покращити економічне становище села; занепад соціальної інфраструктури, побутового обслуговування селян; удвічі менший середній заробіток у сільськогосподарському виробництві порівняно з промисловістю, що створює соціальну напруженість у галузі та негативно впливає на платоспроможність селян; високий рівень безробіття, низький рівень можливостей для трудової самореалізації на селі (особливо для молоді); трудова міграція молоді, що веде за собою старіння сільського населення та обезлюднення й відмирання сіл; неспроможність працевлаштування працівників, які раніше працювали в колгоспах, державних підприємствах; наявність переважно сезонної або тимчасової праці; низькоякісне життєве середовище, суттєва різниця в умовах життя між містом і селом; низький рівень інноваційних технологій; відсутність можливостей для розвитку особистості на селі, руйнування національних традицій сільського способу життя, сімейних цінностей тощо.

2. Отже, проведений аналіз дає змогу зробити такі висновки: За досліджуваний період чисельність сільського населення в Україні скоротилася на 541,7 тис. осіб, або на 4,1%, зокрема чоловіків на 221,6 тис. осіб, або на

3,6%; жінок на 320,1 тис. осіб, або на 4,6%. Частка сільського населення протягом цього періоду коливалася від 30,6 до 30,0 %. Кількість працездатного населення у сільській місцевості скоротилася на 425,8 тис. осіб, або на 5,5%, зокрема чоловіків на 198,1 тис. осіб, або на 5,1% та жінок на 227,7 тис. осіб, або на 6,0%. Частка сільського населення працездатного віку протягом цього періоду становила 30,0 %. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення чисельності зайнятого населення по Україні на 546,4 тис. грн, або на 3,4%; чисельність зайнятого у сільському та рибному господарстві скоротилася на 168,0 тис. осіб, або на 5,9%. Зменшення чисельності працюючих обумовлене зменшенням загальної кількості сільського населення України (на 541,7 тис. осіб) та, як наслідок, кількості працездатного населення сільських територій (на 218,5 тис. осіб). Це є негативним фактором та свідченням погіршення демографічного стану сільських територій, «старіння» сільського населення України та зниження рівня працездатного населення. За період 2017-2021 рр. ця кількість в цілому по Хмельницькій області скоротилася на 23,6 тис. осіб, або на 4,6%. У сільському, лісовому та рибному господарствах кількість зайнятих скоротилася на 14,5 тис. осіб, або на 10,1%, зокрема частка працівників в сільському, лісовому та рибному господарствах зменшилася за проаналізований період на 1,7 в.п..

3. Встановлено, що, важливим інструментом залучення персоналу до ефективної роботи в умовах нетипових обставин є заробітна плата — основний чинник соціально-економічної мотивації, який в певній мірі здатен покрити ризики сільськогосподарських працівників та управляти продуктивністю їх праці. Не менш важливу роль відведено і таким мотиваційним факторам досліджуваної групи, як умовам праці, зокрема кількість та якість основних засобів, рівню інвестицій у галузь, які прямо впливають на процеси оптимізації і впорядкування діяльності працівників тощо. Дослідження свідчать про зростання розміру заробітної плати за досліджуваний період як в цілому по

економіці країни на 6910 грн, або на 97,3%, так і в сільському господарстві зокрема (на 5972 грн, або на 103,7%. Не зважаючи на це, негативним фактом залишається нижчий розмір заробітної плати в сільському господарстві порівняно з середнім рівнем за всіма видами економічної діяльності (83,7% 2021 р. і 81,1% 2016 р.). Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Хмельницькій області в цілому зросла на 6388 грн, або на 107,6%, а в сільському господарстві на 6619 грн, або на 115,2%.

4. В умовах військових подій в Україні потрібно сформулювати основні принципи й напрями оновленої політики зайнятості повоєнної економіки, що міститиме три основні напрями:

- перший напрям, зорієнтований на екстрене забезпечення зайнятості та доходів за умов стабілізації безпеки та соціогуманітарної ситуації для груп осіб, що найбільше постраждали від війни;
- другий напрям, що передбачає створення умов для відновлення економіки приймаючих громад;
- третій напрям, що визначає загальнодержавну політику створення й розвитку робочих місць, яка має ґрунтуватися на принципах концепції гідної праці, а також сприяти розбудові інституційної спроможності ринку праці та соціального діалогу на національному рівні.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ

4.1. Сучасна концепція управління персоналом

Трудові відносини встановлюються між суб'єктами різних рівнів: від окремого працівника до держави. Але основним ланцюгом економіки є підприємство, де безпосередньо відбувається процес виробництва товарів та послуг. На підприємстві формується та реалізується основний обсяг трудових відносин, результати виробництва створюють умови для реалізації соціально-економічних, трудових та нетрудових трудових відносин (соціального захисту, державних гарантій, допомоги тощо) на інших рівнях.

Регулювання трудових відносин - це цілеспрямований процес впливу на суб'єктів цих відносин, що має за мету узгодження їх інтересів. Регулювання трудових відносин на рівні конкретного підприємства є головною функцією управління персоналом організації.

Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів її підрозділів, яка полягає у розробці концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління людьми та реалізації їх на основі системного підходу [78].

Перехід до ринкової економіки потребує визначення сучасної концепції управління персоналом, нових методів роботи з людьми.

Сутність реформування економічної системи країни полягає у переході від централізовано, планово регульованої економіки, яка ґрунтувала на загальнонародній, у формі державної, власності, до ринкової економіки, основаної на різноманітних, рівноправних та рівнозначних формах власності.

Зміна базисних форм власності означає докорінну зміну всієї системи економічних та соціальних відносин, у тому числі й у сфері праці.

Теоретичне положення про загальнонародну форму власності **на** засоби виробництва було підґрунтям для висновку про те, що робоча сила в умовах централізовано регульованої економіки не є товаром. Дійсно, якщо носій робочої сили є власником (асоційованим) засобів виробництва і водночас власником своєї робочої сили, то він виступає у двох обличчях: роботодавця та найманого працівника. У такій ситуації не може відбутися процес обміну, відсутні контрагенти (суб'єкти обміну), які формують ціну на предмет обміну.

Ця теоретична побудова потребує осмислення.

По-перше, стверджувалося, що кожний громадянин передає свої правоповноваження власника засобів виробництва (володіти, використовувати та розпоряджатися) одному агрегованому власнику - державі, яка могла б виступати стороною обміну. Але і в цьому разі не з'явилося ринкового оточення. На такому "ринку" виступав один роботодавець - абсолютний монополіст. *По-друге*, передаючи свої повноваження власника засобів виробництва державі-монополісту громадянин апріорі позбавляв себе повноважень самостійно використовувати та розпоряджатися своєю робочою силою, тобто віддавав себе як власника робочої сили у державне користування та розпорядження. Централізоване регулювання всіх економічних та соціальних відносин у значній мірі стосувалося і трудових відносин. Вектор цього регулювання мав спрямування зверху - донизу. Звідси-обумовленість форм регулювання відносин "роботодавець- працівник": підбір-розстановка-виховання кадрів, а також переважне використання адміністративно - командних методів роботи з людьми [120-123].

Функціонування підприємств на різноманітних формах власності виводить на ринок праці самостійних роботодавців. Держава як роботодавець втрачає своє монопольне становище і власник робочої сили повертає собі

правоповноваження використовувати та розпоряджатися своїми здібностями, знанням, досвідом, вміннями, навичками. Таким чином формується ринкове оточення і у нормально функціонуючій економіці, трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником регулюються ринком, вектори регулюючих взаємодій протилежні, горизонтальні (рис. 4.1).

<i>Економічні основи суспільства</i>	<i>Власники</i>	<i>Економічні інтереси</i>	<i>Характеристика робочої сили</i>	<i>Спосіб регулювання відносин роботодавець-робоча сила</i>	<i>Наявність ринкового оточення</i>	<i>Основні форми та методи регулювання відносин роботодавець-робоча сила</i>
Загальнонародна в формі державної власності	Засобів виробництва та продукту працівник; робочої сили-працівник	Співпадають	Робоча сила не є товаром	Планове, централізоване регулювання (зверху до низу).	Відсутнє	Підбір, розстановка, виховання. Методи переважно адміністративні.
Різноманітні, рівнозначні форми власності	Засобів виробництва та продукту-роботодавця; робочої сили-працівник.	Суперечні	Робоча сила-товар	Ринкове регулювання (горизонтальне)	Має місце	Різноманітні форми впливу власника засобів виробництва на процес використання робочої сили; організаційно-розпорядницькі; економічні, соціально-психологічні методи.

Рис. 4.1. Ринкове оточення як основа управління персоналом

Джерело: [78].

У цьому випадку майже виключаються адміністративно-розпорядницькі форми впливу на працівника. Виникає об'єктивна потреба у різноманітних формах узгодження інтересів сторін трудових відносин. Принципово змінюється концепція управління персоналом організації.

Розглядаючи сучасну концепцію управління персоналом, перш за все, треба з'ясувати, що *взагалі на людей чинять вплив три фактори*.

Перший - ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу - це відношення власті-підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ.

Другий - культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установи поведінки, котрі регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без очевидного примушення.

Третій - ринок. Це система рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажі товарів, послуг, робочої сили, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Перехід до ринкових відносин передбачає послаблення ієрархічного управління, жорстокої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади та використання економічних методів, побудованих на відносинах власності. А це, у свою чергу, визначає необхідність розробки принципово нових підходів, пріоритету цінностей. Головне у середині організації - робітники, за її межами - споживачі продукції. Необхідно спрямувати свідомість працюючих до споживача, а не до керівництва, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативи, а не до механічного виконавця; перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на другий план, звільняючи місце культурі та ринку.

Основу сучасної концепції управління персоналом організації складають підвищення ролі людського фактору, особистості робітника, знання його мотиваційних установ, вміння їх формувати та спрямовувати згідно з задачами, що стоять перед організацією.

З метою реалізації цієї концепції в організаціях розробляються та використовуються системи управління персоналом.

Сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на системному підході до формування, розвитку, використання людського потенціалу виробництва. Цим і обумовлюється необхідність створення такої системи у організації.

Системний підхід до управління персоналом організації дає можливість з'ясувати сутність та зміст цієї діяльності в цілому, а також окремих *компонентів, із яких складається система управління персоналом*: цілей, функцій, організаційної структури, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління. Важливо також зрозуміти багатопланові взаємозв'язки між цими компонентами, їх залежність від зовнішнього оточення [78].

Трудові відносини між суб'єктами виробничого процесу виявляються у їхніх *інтересах* як мотивах, що спонукають до діяльності з досягнення певних цілей. Сутність регулювання трудових відносин полягає у тому, щоб створити умови для реалізації інтересів суб'єктів цих відносин. Механізм регулювання трудових відносин (економічних, організаційних, соціальних) уявляє собою систему важелів, що чинять вплив саме на інтереси суб'єктів виробничої діяльності організації.

Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні. В сучасних умовах перехідної економіки в якості *генеральної цілі* правомірно розглядати *економічну ціль* - отримання прибутку від реалізації продукції або послуг.

Соціальна ціль є також основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом. Система цілей управління персоналом може розглядатися двоїсто. З одного боку, вона повинна відповідати на запитання: які конкретні правомірні потреби працівників, що вони можуть вимагати від адміністрації. З другого боку: які цілі по використанню персоналу ставить перед собою адміністрація та які умови вона намагається для цього створити.

Принципово цільові настанови працівників та адміністрації суперечні, але реалізуватися вони можуть тільки у їх взаємодії.

Тому ефективність управління персоналом залежить від того, у якій мірі вказані дві групи цілей будуть наближені.

Система цілей, що дає змогу реалізувати соціальні потреби з точки зору працівників організації, має вигляд, представлений на рис. 4.2.

З точки зору адміністрації система цілей по використанню персоналу та умов їх досягнення, має вигляд, представлений на рис. 4.2.

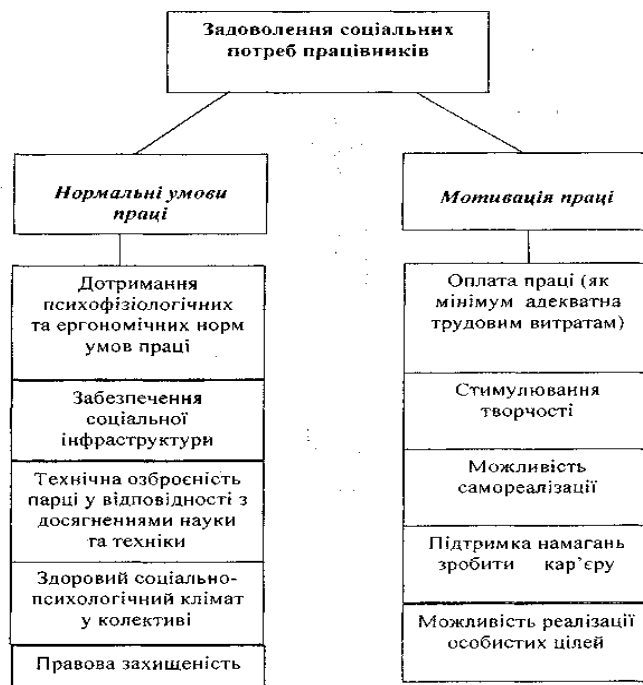


Рис. 17. Система цілей, що дозволяє реалізувати соціальні потреби з точки зору персоналу організації.

Рис. 4.2. Система цілей, що дозволяє реалізувати соціальні потреби з точки зору персоналу організації

Джерело: [78].

Розглянувши складові елементи двох систем цілей не важко прийти до наступного висновку. Хоча головною метою адміністрації визначено прибуток підприємства, відправним моментом у методології управління персоналом (методологічній позиції) стало усвідомлення того факту, що неодмінною умовою

реалізації цієї цілі (отримання прибутку) є задоволення соціальних потреб людини на виробництві. Це утворює об'єктивну основу ефективної взаємодії головних суб'єктів виробничого процесу по досягненню спільних та власних цілей.

Система цілей є основою визначення складу функцій управління персоналом.

В оптимальному вигляді склад функціональних блоків управління персоналом охоплює:

- визначення потреби у персоналі;
- забезпечення персоналом;
- розвиток персоналу;
- використання персоналу;
- мотивація результатів праці та поведінки персоналу;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Виходячи із змісту вищезазначених функціональних блоків, можливо зробити висновок, що загальною та головною задачею служби управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Об'єднані однорідні функції управління персоналом утворюють функціональні підсистеми загальної системи управління персоналом організації. У залежності від розмірів організації функції у межах окремої підсистеми можуть виконувати окремі структурні підрозділи управління або один підрозділ виконувати функції, об'єднані у декількох функціональних підсистемах.

Підрозділи - носії функцій управління персоналом - можуть розглядатися у широкому сенсі як служби управління персоналом. Конкретне місце та роль служби управління персоналом у загальній системі управління організацією визначається місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з

управління персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника. У залежності від міри розвитку та особливостей організації структурне місцезоположення кадрової служби може бути різним.

У закордонній практиці відокремлюють декілька таких варіантів: структурна підпорядкованість кадрової служби керівникові з адм іністрування; структурна підпорядкованість кадрової служби у якості штабного органу безпосередньо першому керівникові; організаційне включення служби управління персоналом у керівництво організації (директор персоналу).

Формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом включає наступні етапи:

- структуризація цілей системи управління персоналом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем оргструктури;
- установлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- визначення прав та відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистем;
- побудова конфігурації оргструктури[130-145].

Роль та організаційний статус служби управління персоналом у західних фірмах у значній мірі визначається рівнем організаційного та фінансового стану, можливостями потенційного розвитку організації, а також позицією її керівництва по відношенню до кадрової служби. Особливості побудови системи управління персоналом залежать від організаційної форми загальної системи управління.

4.2. Менеджери організацій, розподіл їхньої праці у сучасних умовах

Управління як діяльність існує відтоді, як у людей виникла потреба спільної праці. Коли треба було збирати податки, створювати армію, годувати людей, які самі не виробляли харчі, тоді виникла певна форма управлінської діяльності. Мабуть, не варто пояснювати, якою мірою у складному суспільстві XXI сторіччя потрібні управлінські якості. Адже управління організацією в умовах ринкової економіки значно складніше ніж у централізованій командно-адміністративній системі. Це пов'язано як з розширенням їх прав та відповідальності управлінців, так і з необхідністю гнучкої адаптації до швидких змін навколишнього середовища. В цих умовах:

- виникають нові цілі та завдання, яких раніше організації самостійно не вирішували і навіть не ставили;
- змінюються форми власності;
- виникають нові господарські зв'язки;
- формуються ринкові механізми управління економікою [4-7, 117-123].

Проблеми, які постають у зв'язку із цим, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту, а по мірі закріплення нових соціальних та економічних відносин його роль буде підвищуватись, оскільки менеджмент — це потужний двигун і прискорювач суспільного розвитку.

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки методів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, при здійсненні яких менеджери забезпечують умови для продуктивної ефективної праці зайнятих в організації працівників і одержання результатів, які відповідають цілям. Тому менеджмент — це ще і вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, поведінку людей,

які працюють в організації. Це є підставою для розгляду менеджменту як процесу впливу на діяльність окремого працівника, групи і організації в цілому з метою досягнення максимальних результатів.

Менеджмент — специфічний орган сучасних організацій. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації і асоціюється з поняттям її менеджменту. Головне завдання людей, зайнятих в організації, — це ефективне використання і координація всіх ресурсів організації (капіталу, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення її цілей. Таким чином, менеджмент являє собою цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення ними цілей шляхом продуктивного використання ресурсів [4,7,19].

Організація ефективного співробітництва багатьох людей — це серцевина менеджменту. Менеджеру доводиться співпрацювати зі своїми колегами, представниками інших організацій, а також з керівництвом, і організовувати продуктивну діяльність підлеглих. Для того щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, потрібно налагоджувати взаємоприйнятні стосунки не тільки з вищим керівництвом, а й зі своїми підлеглими. Далеко не завжди найкращою формою відносин з підлеглими є командування, розпорядництво. Продуктивнішою формою взаємовідносин між керівником і підлеглим дедалі частіше вважається співпраця, в якій кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання і відповідальність стосовно виконання спільної роботи. Управлінська вертикаль перетворюється на управлінську горизонталь. Така організація ефективного співробітництва дістала назву синергії.

Стосовно менеджменту термін «синергія» почав використовуватись у другій половині XX століття.

Синергія (синергічність) являє собою ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення

різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Формула синергії: « $2 + 2 = 5, 6, \dots, N$ » показує, що загальна віддача всіх факторів у організації вища ніж сума показників незалежного використання цих факторів підрозділами (працівниками) організації, тобто коли б вони діяли окремо. Питання про те, наскільки цей ефект перевищує арифметичну суму, пов'язане з якістю менеджменту і ступенем взаємодоповнення складових [4,7,19, 70-71]..

Необхідно враховувати чотири основні види синергії, які існують у сфері менеджменту.

1. *Ринкова синергія* — додатковий продаж одного або декількох продуктів (послуг) на одному або декількох інших ринках. Прикладом такої синергії виступають американські компанії «Кока-кола», «Мак-Дональдс» і багато інших, що діють і в Україні.

2. *Економічна (затратна) синергія* пов'язана зі зниженням витрат на виробництво і продаж продукції (послуг) за рахунок використання тих самих інженерних підрозділів для проектування, більш щільного завантаження наявних виробничих потужностей, каналів розподілу, утилізації відходів тощо. У цьому разі поєднання виробничих процесів істотно скорочує витрати порівняно з відокремленими процесами.

3. *Технологічна синергія* — трансфер технологій з однієї сфери застосування до іншої і, таким чином, відкриття нових ринків застосування наявних технологій. Завдяки технологічній синергії прибуткові нові ринки можуть бути захоплені без дорогого виведення на ці ринки нових продуктів.

4. *Менеджерська синергія* також базується на трансфері, але управлінських знань, навичок, досвіду. Наприклад, організація з незадовільним веденням обліку наймає керівника, який має добру підготовку в даній сфері. Якщо цей керівник не тільки використовує у своїй професійній діяльності свої знання та

навички у сфері обліку, а й передає їх іншим, то відбувається менеджерська синергія, яка дає значні переваги організації.

Звичайно, досягати синергічного ефекту дуже складно. Для цього потрібна висока кваліфікація не лише менеджера, а й усіх працівників, тобто всі зазначені чотири види синергії можливі за наявності команди — колективу співробітників, що доповнюють і підтримують один одного. Водночас необхідно застерігати політиків та бізнесменів від десяти найпоширеніших типових помилок, які руйнують підстави для утворення в колективі синергізму і знижують ефективність співпраці. Це:

1. *Перетворення керівника на виконавця.* Чимало керівників не припиняє виконання своїх колишніх обов'язків фахівців, витрачають на це час. Такому керівнику не вдається подолати у своїй кар'єрі «великий перевал», (термінологія Д. Фуллера) — відстань від кваліфікованого виконавця до керівника. Тому такий керівник не має ані часу, ані навичок для організації та мотивації справжнього співробітництва, без чого синергія неможлива.

2. *Відмова від делегування.* Делегування сприяє вдосконаленню роботи підлеглих і підвищенню їхньої професійної майстерності. Тому перш ніж братися до нової роботи чи завдання, запитайте себе: може, доцільно передати цю роботу комусь із ваших підлеглих?

3. *Визначення цілей у відриві від працівників.* Відсутність зв'язку між цілями організації та діяльністю працівників знижує їхні перспективи і справжню мотивацію до співробітництва, перетворює працівників на механічних виконавців, яким синергія не притаманна.

4. *Відмова від спілкування.* Жодна найдостовірніша інформація про стан справ у організації ніколи не замінить живого спілкування керівника з персоналом. Отже, найзавантаженішому менеджеру ніколи не слід забувати просте і надзвичайно важливе правило — поговорити з підлеглими.

Спілкування абсолютно необхідне для доброго здоров'я сучасної організації та плідної її праці.

5. *Відмова від навчання.* Оскільки середовище та організація постійно змінюються, керівнику важливо не тільки турбуватися про навчання персоналу, а й постійно вчитися самому.

Керівнику потрібно вдосконалювати спосіб ведення свого бізнесу в міру того, як змінюється ділове середовище.

6. *Опір змінам.* Замість того, щоб чинити опір змінам і реагувати на них уже після того, як вони відбулися, намагайтеся передбачати зміни, що відбуваються, розробляйте плани, що дають змогу врахувати ці зміни до того, як вони вплинуть на вашу організацію. У цьому випадку дуже доречним буде такий жартівливий вислів: «Якщо ви не спроможні запобігти революції, спробуйте очолити її».

7. *Відсутність часу для підлеглих.* Кожен з підлеглих потребує спілкування з керівником, якому теж вкрай важливо почути, що вони хочуть сказати. Приділіть цьому увагу, визначіть для спілкування потрібну кількість годин, і у людей з'явиться впевненість, без якої синергія неможлива.

8. *Ігнорування досягнень працівників.* Дуже часто керівники вважають, що продуктивна праця — це щось саме собою зрозуміле. Однак досягнення кожного працівника не обов'язково пов'язувати з премією: коштів на це може і не бути. Існує багато інших способів відзначення високих досягнень, не вдаючись до матеріальних стимулів.

9. *Прагнення швидко усунути проблему замість остаточного її вирішення.* Усунути проблему — це значить загасити пожежу. Остаточне вирішити проблему означає знайти причину виникнення пожежі, визначити і здійснити заходи, за яких у майбутньому виникнення пожежі стане неможливим.

10. *Занадто серйозне сприйняття ділового життя.* Бізнес і політика — справи серйозні. Але життя лише до них не зводиться. Зберігайте почуття гумору, підтримуйте невимушені стосунки з підлеглими, колегами і керівниками. Нерідко довго пам'ятають не тих, хто «робив подвиги» на роботі (до речі, часто цих подвигів ніхто, крім їхніх виконавців, не помічає, а отримані високі результати вважаються само собою зрозумілим), а тих, хто прикрашав роботу вдалим жартом, роблячи її більш приємною [59,62,66,77,80,121].

У ХХ столітті менеджмент виділився у самостійну галузь знань, науку, яка має свій предмет вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їхнього вирішення. Наукову основу цієї дисципліни складає сукупність знань про управління, яка накопичилася за сотні, тисячі років практики і представлена у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів, форм управління. У визначенні менеджменту як науки наголошується на важливості впорядкування знань про управління. Вони дозволяють не тільки своєчасно і якісно управляти поточними справами, але й прогнозувати розвиток подій і відповідно до цього розробляти стратегію та політику організації. У зв'язку із цим наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління [7,82,121].

Розуміння менеджменту як мистецтва управління базується на тому, що організації — це складні соціально-технічні системи, на функціонування яких впливають численні й різноманітні чинники. Люди, які працюють в організаціях і з організаціями, — це найголовніший чинник, урахування якого вимагає не тільки наукового підходу, але й хисту його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожен працівник має особистий характер, свою систему цінностей і мотиви до праці тощо. У зв'язку із цим менеджмент розглядається як мистецтво, яке має ґрунтуватися на певних концепціях,

теоріях, формах і методах, зрештою, на практиці. Такий підхід дозволяє об'єднати науку управління і мистецтво управління в єдиний процес.

Менеджмент нерозривно пов'язаний з людьми, які зайняті управлінням. Порівняно з іншими видами праці в організації він має ряд особливостей, які виражаються в характері са-мої праці, його предметі, результатах і використовуваних засобах. Особливим предметом праці є інформація, опрацьовуючи яку, менеджери приймають рішення, необхідні для вдосконалення зміни об'єкта управління. Враховуючи це, на передній план виступають засоби, які опрацьовують інформацію. Результат діяльності оцінюється на момент досягнення поставлених цілей [83, 135-136, 143159].

Для виконання своїх обов'язків менеджери повинні мати спеціальні знання і володіти здатністю використовувати їх у повсякденній праці. Вимоги до їхньої професійної компетенції можливо умовно підрозділити на дві групи (табл. 4.1).

До недавнього часу вважалося, що такі риси даровані людям природою або можна їх набути в процесі багаторічної роботи шляхом проб та помилок, однак останні досягнення науки дозволяють вивчати природу людських відносин і мистецтво управління людьми на науковій основі, не покладаючись на особистий досвід.

Важливим чинником підвищення ефективності менеджменту є розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконанні визначених видів діяльності (функцій), поділу їх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в організаціях виділяють такі *види розподілу праці менеджерів*:

- функціональний;
- структурний;
- технологічний;
- професійно-кваліфікаційний.

Таблиця 4.1

Вимоги до професійної компетенції менеджерів

Вимоги до професійної компетенції менеджерів	Групи вимог
1. Розуміння природи управління праці і процесів менеджменту 2. Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, способів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації 3. Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації 4. Володіння мистецтвом управління людськими ресурсами 5. Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків 6. Здатність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію	1. Знання та вміння виконувати професійну роботу в такій спеціальній області, як менеджмент. Вони включають: • уміння обґрунтовувати і приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність, висока інформованість у питаннях розвитку організації; • знайомство з досвідом менеджменту в інших організаціях; • здібність управляти ресурсами, спрогнозувати і планувати роботу організації, підвищувати ефективність управління; • уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку 2. Здібності до співпраці з людьми та управління самим собою. Щоб працювати, менеджери повинні мати багато специфічних особистісних якостей, які викликають довіру й повагу з боку тих, з ким вони вступають у контакт. Це перш за все: • високе почуття обов'язку і відданість справі; • чесність у відносинах з людьми і довіра до партнерів; • уміння чітко висловлювати свої думки і переконувати; • поважне й дбайливе ставлення до людей незалежно від їх положення в ієрархії організації; • здатність швидко відновлювати свої фізичні і духовні сили і критично оцінювати особисту діяльність. Від помилок у роботі не застраховані навіть найдосвідченіші й висококваліфіковані менеджери, але справжні професіонали здатні зберігати при цьому спокій, ясність думок і працювати над поліпшенням ситуації

Джерело: [85].

Функціональний розподіл праці базується на формуванні груп працівників управління, які виконують такі функції менеджменту, як планування, організація, контроль тощо. Відповідно до цього одні працівники апарату управління спеціалізуються на роботах із планування, другі спрямовують свої зусилля на організацію робіт з виконання планів, треті є спеціалістами з контролю ходу, вимірювання результатів і оцінки роботи і таке інше.

Структурний розподіл праці менеджерів будується виходячи з таких характеристик об'єкта управління, як організаційна структура, масштаби, сфери

діяльності, галузева або територіальна специфіка. Через велику кількість факторів, які впливають на структурний розподіл праці, він є специфічним для кожної організації. Водночас можна виділити деякі загальні риси спеціалізації, які стосуються перш за все вертикального і горизонтального розподілу праці менеджерів. Вертикальний розподіл праці побудовано на базі *трьох видів управління*:

- нижчий,
- середній,
- вищий.

До *нижчого рівня* відносяться менеджери, які мають у своєму підпорядкуванні переважно виконавців; вони здійснюють управління такими первинними підрозділами, як дільниці, зміни.

Середній рівень включає менеджерів, які відповідають за діяльність усіх підрозділів організації; сюди входять також менеджери штатних і функціональних служб апарату управління організації, її філіалів і відділень, а також керівництво допоміжними і обслуговуючими службами, цільовими програмами і проектами.

Вищий рівень — це адміністрація організації, яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, її функціональними і виробничо-господарськими комплексами. Фактична кількість рівнів у організації характеризується великою різноманітністю і коливається від 1—2 до 8—10 (у великих організаціях).

Відповідно змінюється і зміст завдань, які вирішуються на різних рівнях менеджменту. Загальним є те, що кожному з них передбачається визначений обсяг робіт по функціях управління. Це горизонтальний розподіл праці за функціями.

Функціональна структура робіт на кожному рівні неоднакова. При русі від нижчого рівня до вищого збільшується кількість і складність завдань зі

складання планів і організації всієї роботи, підвищується значення контрольної функції. На нижчому і середньому рівнях менеджери зайняті координацією спільної діяльності людей, тому ця функція нарівні з мотивацією стає найбільш важливою [4,7,19, 85]

Більш глибокий горизонтальний розподіл праці менеджерів передбачає їхню спеціалізацію за основними сферами діяльності, які утворюють підсистеми організації.

Технологічний і професійно-кваліфікаційний рівень розподілу праці менеджерів ураховує види і складність виконуваних робіт. За цими критеріями в складі апарату виділяють 3 категорії працівників:

- керівники;
- спеціалісти;
- службовці [4-7, 117-123, 127].

Коли розглядати їхню працю з погляду управління, то завдання керівників перш за все полягає у прийнятті рішень і організації їхньої практичної реалізації; спеціалісти здійснюють проектування і розробку варіантів рішень, службовці займаються в основному інформаційним забезпеченням усього процесу.

Складність управлінських робіт ураховується у вимогах, яким повинні відповідати менеджери, обіймаючи певну посаду. Відповідно до цього в плановій і звітній практиці нашої країни видокремилися *основні посади управлінського персоналу*:

- керівники та їхні заступники;
- головні спеціалісти;
- інженери;
- економісти;
- розрахунково-бухгалтерський персонал;
- канцелярський персонал;

— юридичний персонал тощо.

Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу, а їхня праця відрізняється найбільшою складністю та відповідальністю. Велике значення для досягнення цілей організації має мотивація. Під мотивацією розуміється процес стимулювання самого себе та інших до діяльності, яка направлена на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Найстаріший спосіб навмисного впливу на людей у цілях виконання завдань організації здійснюється за допомогою примусу і заохочення (метод «батога і пряника»). Основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні і соціальні умови життя працівників [4,7,19, 85, 121].

До початку XX століття ці умови не дуже змінились, але Ф. У. Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злиденного стану працівників. Була визначена денна норма виробітку, а праця понад цю норму оплачувалась пропорційно її величині. У результаті такої вдосконаленої мотивації різко виросла продуктивність праці [-156-158].

Пізніше почали розуміти, що економічне заохочення не завжди стимулює людину працювати краще. Це спонукало теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Проведені експерименти психологом А. Маслоу допомогли зрозуміти причини цього явища: мотивами вчинків людей є в основному не економічне положення, а різні потреби, які можуть бути лише частково задоволені з допомогою грошей.

У 40-х рр. з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони підрозділяються на дві групи: основані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням сприйняття і пізнання ними оточуючого світу.

Потреби людей бувають первинні і другорядні: первинні — це природжені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа; другорядні — впливають із

психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіхові, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і набуттям життєвого досвіду.

Потреби спонукають до визначених дій для їх задоволення. Коли ціль досягнута, потреба може бути задоволена повністю, частково або зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається «законом результату».

Усі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, розумом, культурою, інтересами і так інше, тому існує багато різних потреб і цілей. По-різному люди і поводяться для досягнення цих цілей, тому неможливо запропонувати один «кращий» спосіб мотивації. Процес мотивації ускладнюється також змінами в організації.

Для мотивації перш за все необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу людські потреби розділив на п'ять груп за пріоритетністю їх задоволення:

1. Фізіологічні — вода, їжа, повітря.
2. Безпека та впевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.
3. Соціальні — соціальне визнання, взаємодія, відданість і підтримка.
4. Повага — самоповага, особисті досягнення, визнання, повага колег.
5. Самореалізація — реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи — первинні потреби, решта — другорядні, задовольняти які людина прагне після задоволення первинних. З покращанням матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають другорядні потреби [147-148].

Д. Мак-Клейланд уважав, що мотивація повинна ґрунтуватися на трьох потребах: влада, успіх, причетність. Ця теорія в деякій мірі схожа на теорію Маслоу. Так, потреба у владі і успіху в Маслоу — це самореалізація і повага, потреба в причетності — соціальні потреби.

Ще одна модель мотивації була розроблена Ф. Герцбергом. Він вважав, що на процес заохочення себе та інших до діяльності впливають гігієнічні чинники і мотивація. Гігієнічні чинники — це чинники навколишнього середовища. Герцберг стверджував, що за відсутності цих факторів з'являється відчуття незадоволеності працею. Але коли їх достатньо, то вони ні до чого не заохочують. Людина до них байдужа.

До мотивацій Герцберг відносить успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високу ступінь відповідальності, можливість творчого і ділового зростання. Їхня відсутність не викликає незадоволеності працею, але наявність заохочує до ефективної діяльності.

Аналізуючи всі три теорії, можна зробити висновки, що використання їх, без сумніву, дає позитивний результат у цілому [138-140]..

Розглянуті теорії ґрунтовані на потребах, задоволення яких впливає на поведінку людей. Існує ще три процесуальних теорії, в яких мотивація розглядається як процес послідовних станів. Це теорія очікування, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера. Теорія очікувань В. Врума визначає мотивацію як взаємодію трьох складових зв'язків: затрати праці — результати — винагорода і задоволення працею. Теорія справедливості ґрунтована на порівнянні винагороди із затраченими зусиллями і співвідношенні цієї винагороди до винагороди інших людей, які виконують аналогічну роботу. Елементи цих двох теорій об'єднує теорія мотивації, розроблена Портером і Лоулером. Модель містить п'ять чинників: затрачені зусилля, сприйняття винагороди, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Модель побудована на розумінні «результативна праця веде до задоволення», а не

навпаки, як уважає більшість менеджерів. Ця модель підтвердила свою ефективність [153,155, 158].

У загальній системі мотивації особливу роль відіграє заробітна плата. Ринкова економіка орієнтована на кінцеві результати діяльності. Справедливе суспільство повинне прагнути до повної компенсації затраченої праці, яка реалізується через заробітну плату, а заробітна плата задовольняє багато потреб — фізіологічні, безпеки, захищеності та ін.

4.3. Особистість керівника у реалізації функцій менеджменту

Важлива роль у підвищенні культури і якості управлінської діяльності належить керівникові, який завжди має бути інтелектуально розвинутим, розумово енергійним, вимогливим, мати високе почуття обов'язку і відповідальності, вміти постійно здійснювати самоконтроль і самовдосконалення, набувати тих якостей і знань, які будуть підвищувати ефективність діяльності організації. Важливо для діяльності керівника мати струнку і гнучку систему управління, і ця система має являти собою єдине ціле.

Задача вдосконалення управління полягає в оптимізації всієї системи, а не окремих її компонентів. Успіх керівника багато в чому залежить від того, чи зможе він ідентифікувати свою діяльність із цілями організації. Керівник завжди має дивитися у майбутнє через призму теперішнього, тобто зіставляти теперішній стан з перспективою в майбутньому.

Визначення функцій і діяльності державного керівника є необхідним для вивчення головних видів діяльності щодо управління організацією, людськими ресурсами, а також у здійсненні керівником своїх завдань та ухваленні рішень, які вимагаються від нього за посадою.

Визначення й характеристика дій керівника є одним з головних моментів, на якому зосереджується теорія управління стосовно як державного, так і приватного управління. Ми розглянемо кілька підходів до визначення того, що роблять керівники, а згодом проаналізуємо деякі з їхніх дій.

Розвиток адміністративних засад ґрунтувався на аналізі структури і функцій формальної організації. Основоположниками цього підходу були Анрі Файоль у Франції та Лютер Гулік у США. Анрі Файоль є одним із самих ранніх відомих дослідників, які дали теоретичний аналіз управлінської діяльності. Він сформулював 14 фундаментальних принципів управління, багато з яких до цього часу корисні [126].

Принципи — це об'єктивно обґрунтовані правила або основні положення, якими користуються керівники для досягнення поставленої мети.

1. *Розподіл праці* — спеціалізація дозволяє індивідууму бути більше кваліфікованим і тому більш продуктивним.
2. *Влада* — право віддавати розпорядження, з допомогою яких повинна здійснюватись рівнозначна відповідальність за свої дії.
3. *Дисципліна*, яка є обобічною, — як щодо керівника, так і співробітників, які повинні слідувати тільки тим розпорядженням, при яких управління забезпечує ефективне керівництво.
4. *Єдність команд* — на противагу концепції функціональної влади Тейлора теорія Файоля виходить з того, що кожний працівник повинен підкорятися лише одному керівнику, щоб не допускати конфлікту при розпорядженні. Цей принцип, який проголосив Файоль, знайшов багато прихильників серед керівників.
5. *Єдність направлення дій* — люди, які зайняті в одних і тих же сферах діяльності, повинні володіти і однаковими цілями при виконанні єдиного плану.

6. *Підпорядкування особистих інтересів загальному добру* — управління повинно виходити з того, що цілі організації завжди важливіші ніж особисті.
7. *Винагорода* — заробітна плата являє собою ряд систем стимулювання; Файоль зазначив, що вдосконаленої системи стимулювання не існує.
8. *Централізація або децентралізація* — вибір організаційної структури залежить від умов управління і кваліфікації персоналу.
9. *Ієрархія* — вона необхідна для забезпечення одного напрямку дій, але горизонтальні зв'язки є також фундаментальними, оскільки вище керівництво знає, що такі комунікації мають місце.
10. *Порядок* — як матеріальний, так і соціальний порядок необхідні. Перший мінімізує втрати робочого часу і забезпечує раціональне використання ресурсів, другий досягається з допомогою організації справи і відбору персоналу.
11. *Справедливість* — в інтересах справи необхідно «об'єднання доброти і справедливості в ставленні до співробітників, коли тільки справедливість може бути досягнута».
12. *Стабільність перебування на посаді* — в значній мірі залежить від часу і затрат, які витрачені на навчання менеджерів.
13. *Ініціатива* — давати можливість всьому персоналу демонструвати свою активність (ініціативу), яка є джерелом сили організації, навіть коли це може потягти за собою появу «жертв гоноровитості» [7,121].

Дух організації — керівник повинен сприяти моральності своїх співробітників і, за словами Файоля, «необхідний справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і нагороджувати кожного по його заслугах без пробудження можливої заздрості і порушення гармонії відносин».

Ці адміністративні принципи можна підсумувати таким чином:

- ефективність управління зростає, якщо члени групи організовані у відповідну ієрархію влади;
- ефективність управління зростає при спеціалізації завдання в групі;
- ефективність управління зростає при обмеженні малим числом масштабу контролю в будь-якій точці ієрархії;
- ефективність управління зростає при групуванні робітників з метою контролю відповідно до: мети, процесу, клієнтури, місця [127].

На основі цих принципів Л. Гулик визначив дії керівника. До цих видів діяльності він відносив планування, організацію, укомплектування, координацію, звітування і бюджет.

Планування: розробка в загальних рисах того, що слід зробити, а також методів здійснення наміченого з метою досягнення мети, поставленої перед організацією.

Організація: запровадження формальної структури влади, через яку робочі підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети.

Керування: безперервне завдання ухвалення рішень та втілення їх в конкретні та загальні накази та вказівки, а також виконання обов'язків провідника організації.

Укомплектування: увесь комплекс функцій із залучення і підготовки кадрів та підтримки сприятливих умов праці.

Координація: охоплює всі важливі обов'язки, що стосуються взаємозв'язку різних частин роботи.

Звітування: інформування всіх, перед ким керівник зобов'язаний звітувати щодо стану справ, бути поінформованим та інформувати підлеглих через особисті справи, дослідження й інспекції.

Бюджет: уся діяльність, пов'язана з фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та контролем.

Цей підхід до вивчення розвитку і діяльності організацій та менеджменту справляв величезний вплив аж до 50-х рр. [129.]

На противагу підходу з погляду адміністративних засад, у 30-ті рр. стали визнавати, що організації функціонують не через ієрархічний чи формальний лад, а через неформальні зв'язки та взаємодію груп. Визнання впливу людських взаємин на організації зрештою стало причиною відмови від підходу адміністративних засад.

Честер Барнард вважав, що для того щоб організація могла функціонувати і існувати надалі, від керівника вимагається три речі:

1. Підтримання організаційного зв'язку.
2. Забезпечення здійснення індивідами основних видів діяльності.
3. Формулювання призначення мети.

Барнард бачив управлінські функції в новій перспективі: «Керівна робота — це не робота організації, а особлива діяльність, спрямована на підтримку працездатності організації».

Слід коротко розглянути, що Барнард мав на увазі під тими трьома функціями, які він визначив для керівника. Посада керівника потрібна для підтримання необхідного організаційного зв'язку. Ця посада в організації та особа, яка обіймає цю посаду, становлять одну з найфундаментальніших проблем управління. Завдання організації — дати особі адекватну посаду.

Друга функція керівника пов'язана з одержанням послуг чи роботи від індивіда. У цій функції важливий зв'язок індивіда з організацією. Це, вірніше, функція керування людськими ресурсами, коли керівник спочатку вводить індивіда в організацію, наймаючи робітників, а потім вчить робітників виконувати необхідну роботу. Цю останню діяльність можна розглядати як соціалізацію індивіда, з метою засвоєння ним цінностей та цілей організації. Особистість індивіда визначається сприйняттям цінностей організації.

Третю керівну функцію Барнард розглядає в термінах формулювання призначення та мети. Ця функція базується на взаємодії та співпраці керівників на всіх рівнях організації. Зв'язок цієї функції з комунікаційною функцією дуже тісний, оскільки визначення і здійснення організаційного призначення спирається на рівень зв'язку в організаційній структурі зверху донизу [130].

Формулювання й визначення мети є широко розгалуженою функцією, керівник є лише її загальною частиною.

Рю та Біар в книзі «Менеджмент: теорія та застосування» виділяють *п'ять функцій управління*:

1. Планування: ухвала того, які цілі слід переслідувати протягом майбутнього відрізка часу і що слід зробити для досягнення цих цілей.
2. Організація: класифікація видів діяльності, доручення дій і надання повноважень для виконання цих дій.
3. Комплектація кадрами: визначення необхідних людських ресурсів, набір на роботу, відбір, підготовка і розвиток людських ресурсів.
4. Мотивація: керування чи спрямування людської поведінки до мети.
5. Контроль: зважування показників і мети, визначення причин відхилень і в разі потреби прийняття заходів для виправлення стану.

Ці дії ще детальніше розписуються ось у такому визначенні управлінських функцій та діяльності:

1. *Планування*:

- a) самоперевірка — визначення теперішнього статусу організації;
- b) обстеження середовища;
- c) визначення цілей;
- d) прогнозування майбутніх операцій;
- e) державні дії та потреби в ресурсах;
- f) оцінка пропонованих дій;

g) перегляд і коригування плану у світлі результатів контролю та зміни обставин;

h) спілкування протягом процесу планування.

2. Організація:

a) ототожнення й визначення роботи, яку слід виконати;

b) розбивати роботу відповідно до обов'язків;

c) згрупувати обов'язки відповідно до посад;

d) визначити посадові вимоги;

e) згрупувати посади в належним чином пов'язані одиниці, якими можна оперувати;

f) доручати роботу, яку слід виконати, визначити звітність та обсяг повноважень;

g) перегляд і коригування організації у світлі результатів контролю та зміни обставин;

h) спілкування протягом організаційного процесу.

3. Комплектація кадрами:

a) визначення потрібних людських ресурсів;

b) знаходження кандидатів на роботу;

c) відбір кандидатів;

d) підготовка і розвиток людських ресурсів;

e) перегляд й коригування кількості і якості людських ресурсів у світлі результатів контролю та зміни обставин;

f) спілкування протягом процесу комплектації кадрів.

4. Мотивація:

a) спілкування з підлеглими й пояснення їм цілей;

b) визначення норм діяльності;

c) спрямування підлеглих і керівництво ними для відповідності виконавчим стандартам;

- d) винагороджувати підлеглих згідно з їх показниками;
- e) справедливо винагороджувати і карати;
- f) створювати мотиваційне середовище шляхом обговорення ситуації, що змінюється, та її вимог;
- g) перегляд та коригування методів мотивації у світлі результатів контролю та зміни обставин;
- h) спілкування протягом процесу мотивації.

5. *Контроль:*

- a) запровадження норм;
- b) контроль результатів і порівняння їх з нормами;
- c) виправлення відхилень;
- d) перегляд і коригування результатів контролю та зміни обставин;
- e) спілкування протягом контрольного процесу [131].

Отже, кожна з цих керівних функцій передбачає конкретні вимоги, крім того, кожна функція забезпечує поступовий підхід до її виконання. Як наслідок, ми маємо дуже ґрунтовний і докладний огляд керівної функції.

Але слід зазначати, що поданий вище перелік функцій управління має *певні вади*, а саме:

- у ньому відсутня функція управління фінансовими ресурсами;
- у ньому не визначаються зовнішні організаційні зв'язки, які є частиною функції управління, що, зокрема, стосується державних керівників; до них відносяться стосунки зі ЗМІ, громадськими організаціями, урядовими структурами тощо.
- визначені функції не розрізняють державного та приватного управління, робиться припущення, що ці дві галузі управління є однаковими [132].

Як бачимо, з даних таблиці 4.2, 4.3 70,7% зареєстрованих юридичних осіб в Україні маю керівника чоловічої статі 29,3%. На Хмельниччині ситуація аналогічна, відповідно 70,4 і 29,6%. Виключення становлять комунальні підприємства, їх керівники-жінки становлять 78,3% від загальної кількості.

Таблиця 4.2

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за регіонами України з розподілом за ознакою статі керівника' 2021 р.

Назва території	Загальна кількість юридичних осіб	Юридичні особи, керівниками яких є			
		чоловіки		жінки	
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
Україна	1437009	1016341	70,7	420668	29,3
Вінницька область	34318	23535	68,6	10783	31,4
Волинська область	23627	16224	68,7	7403	31,3
Дніпропетровська область	106275	74521	70,1	31754	29,9
Донецька область	93171	63269	67,9	29902	32,1
Житомирська область	32670	22721	69,5	9949	30,5
Закарпатська область	25016	17417	69,6	7599	30,4
Запорізька область	50432	35318	70,0	15114	30,0
Івано-Франківська область	30205	21402	70,9	8803	29,1
Київська область	75654	55114	72,9	20540	27,1
Кіровоградська область	26002	17992	69,2	8010	30,8
Луганська область	41445	28859	69,6	12586	30,4
Львівська область	77475	55384	71,5	22091	28,5
Миколаївська область	51058	36197	70,9	14861	29,1
Одеська область	89692	62527	69,7	27165	30,3
Полтавська область	35113	24504	69,8	10609	30,2
Рівненська область	24503	17241	70,4	7262	29,6
Сумська область	25244	18018	71,4	7226	28,6
Тернопільська область	23152	16656	71,9	6496	28,1
Харківська область	86327	61449	71,2	24878	28,8
Херсонська область	29574	20011	67,7	9563	32,3
Хмельницька область	31030	21834	70,4	9196	29,6
Черкаська область	30249	21092	69,7	9157	30,3
Чернівецька область	16584	11773	71,0	4811	29,0
Чернігівська область	23291	16275	69,9	7016	30,1

**Складено за даними Державної служби статистики України.*

Таблиця 4.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання з розподілом за ознакою статі керівника в Україні, 2021р.

Назва організаційно-правової форми господарювання згідно з КОПФГ	Загальна кількість юридичних осіб	Юридичні особи, керівниками яких є			
		чоловіки		жінки	
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
1	2	3	4	5	6
Україна	1437009	1016341	70,7	420668	29,3
з них					
Фермерське господарство	48868	38553	78,9	10315	21,1
Приватне підприємство	199963	149804	74,9	50159	25,1
Колективне підприємство	8215	6497	79,1	1718	20,9
Державне підприємство	3664	3182	86,8	482	13,2
Казенне підприємство	30	30	100,0	-	-
Комунальне підприємство	14188	9336	65,8	4852	34,2
Спільне комунальне підприємство	1	1	100,0	-	-
Дочірнє підприємство	11462	8918	77,8	2544	22,2
Іноземне підприємство	624	512	82,1	112	17,9
Підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки)	3378	2586	76,6	792	23,4
Підприємство споживчої кооперації	1121	482	43,0	639	57,0
Орендне підприємство	345	194	56,2	151	43,8
Індивідуальне підприємство	24	22	91,7	2	8,3
Сімейне підприємство	29	20	69,0	9	31,0
Спільне підприємство	1666	1438	86,3	228	13,7
Акціонерне товариство	7201	5850	81,2	1351	18,8
Публічне акціонерне товариство	1654	1373	83,0	281	17,0
Приватне акціонерне товариство	4783	4084	85,4	699	14,6
Державна акціонерна компанія (товариство)	8	7	87,5	1	12,5
Холдингова компанія	2	-	-	2	100,0
Товариство з обмеженою	743682	556095	74,8	187587	25,2

відповідальністю					
1	2	3	4	5	6
Товариство з додатковою відповідальністю	1511	1192	78,9	319	21,1
Повне товариство	1297	952	73,4	345	26,6
Командитне товариство	370	276	74,6	94	25,4
Адвокатське об'єднання	1520	1107	72,8	413	27,2
Адвокатське бюро	2451	1636	66,7	815	33,3
Кооперативи	420	369	87,9	51	12,1
Виробничий кооператив	2181	1839	84,3	342	15,7
Обслуговуючий кооператив	20776	14760	71,0	6016	29,0
Житлово-будівельний кооператив	1799	970	53,9	829	46,1
Гаражний кооператив	1093	1003	91,8	90	8,2
Споживчий кооператив	776	516	66,5	260	33,5
Споживче товариство	4357	2137	49,0	2220	51,0
Сільськогосподарський виробничий кооператив	1001	849	84,8	152	15,2
Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив	1274	961	75,4	313	24,6
Сільськогосподарський кооператив	17	12	70,6	5	29,4
Організації (установи, заклади)	103	81	78,6	22	21,4
Орган державної влади	6148	2843	46,2	3305	53,8
Судова система	310	143	46,1	167	53,9
Орган місцевого самоврядування	13609	7075	52,0	6534	48,0
Державна організація (установа, заклад)	9924	5517	55,6	4407	44,4
Комунальна організація (установа, заклад)	58195	12629	21,7	45566	78,3
Приватна організація (установа, заклад)	1444	643	44,5	801	55,5
Організація (установа, заклад) об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки, споживчої кооперації тощо)	1478	1120	75,8	358	24,2
Організація орендарів	642	427	66,5	215	33,5
Організація покупців	139	85	61,2	54	38,8
Асоціація	2517	1982	78,7	535	21,3
Корпорація	553	484	87,5	69	12,5
Консорціум	154	125	81,2	29	18,8

Концерн	187	171	91,4	16	8,6
1	2	3	4	5	6
Спілка споживчих товариств	309	191	61,8	118	38,2
Інші об'єднання юридичних осіб	742	622	83,8	120	16,2
Органи адвокатського самоврядування	40	23	57,5	17	42,5
Органи суддівського самоврядування	1	-	-	1	100,0
Асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання	7	7	100,0	-	-
Аудиторська палата України	1	-	-	1	100,0
Політична партія	14630	11257	76,9	3373	23,1
Громадська організація	96543	69154	71,6	27389	28,4
Громадська спілка	2071	1603	77,4	468	22,6
Релігійна організація	26915	25673	95,4	1242	4,6
Профспілка	28792	10930	38,0	17862	62,0
Об'єднання профспілок	181	107	59,1	74	40,9
Творча спілка (інша професійна організація)	318	241	75,8	77	24,2
Благодійна організація	20498	12688	61,9	7810	38,1
Організація роботодавців	561	491	87,5	70	12,5
Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку	37695	17813	47,3	19882	52,7
Орган самоорганізації населення	1730	841	48,6	889	51,4
Товарна біржа	588	433	73,6	155	26,4
Кредитна спілка	1044	619	59,3	425	40,7
Споживче товариство	2	1	50,0	1	50,0
Недержавний пенсійний фонд	73	51	69,9	22	30,1
Садівниче товариство	4128	2778	67,3	1350	32,7
Інші організаційно-правові форми	12146	9450	77,8	2696	22,2

**Складено за даними Державної служби статистики України.*

Стиль — сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки відносно підлеглих, щоб зробити на них вплив з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі: закономірності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності; вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника); виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками. Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийоми спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи [131-132].

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато

наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей — їхніх батьків.

Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

директивний (вказівний) — негайне виконання підлеглими вказівок керівника без прислухання до їхніх міркувань;

авторитарний — керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;

демократичний — рішення приймаються після обговорення;

делегуючий (який наділяє повноваженням) — члени групи працюють практично самостійно. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Кожен з перелічених стилей має свої переваги і недоліки.

Директивний стиль має такі переваги:

- короткотермінова ефективність, швидкість;
- чітке підпорядкування — працівники знають, хто керівник і що треба зробити;
- може бути дуже продуктивним, особливо на короткі терміни.

До недоліків відносяться:

- працівникам цей стиль не подобається;
- стримує професійне зростання і розвиток;
- може призвести до високої плинності кадрів;
- можна втратити потенційно вагомі ідеї з боку працівників.
- *Цей стиль підходить:*
- коли виникають нові завдання;
- коли цілей не досягнуто;

- коли треба негайно виконати роботу;
- коли працівник неохоче береться за виконання роботи;
- якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат

Авторитарний стиль застосовується, коли працівник або підлеглий поступово набуває досвіду і компетенції, починається залучення його до прийняття рішень. Стосунки з працівником у прийнятті рішень стають партнерськими.

Переваги:

- ефективність і своєчасність;
- зрозуміло, хто є відповідальним;
- можна здійснювати владні повноваження без залякування;
- розвиває працівників, які не мають достатнього досвіду;
- дає більше гарантії прийняття правильного рішення.
- *Недоліки:*
- не сприяє професійному зростанню освічених працівників;
- деяким досвідченим працівникам може не подобатись або викликати у них образ;
- може призвести до плинності кадрів, коли працівники набудуть достатнього досвіду роботи.
- *Підходить:*
- коли працівник набуває досвіду та знань;
- коли працівник певною мірою обізнаний у своїй роботі;
- коли працівника потрібно спрямовувати та сприяти йому [4-7, 24, 117-123, 126].

При *демократичному стилі* працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, відбувається перехід до співпраці.

Працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, і Ви від авторитарного стилю переходите у разі потреби до співпраці.

Переваги:

- сприяє залученню працівників до розв'язання виробничих проблем;
- є можливості для професійного зростання працівників;
- підтримує певний час відчуття задоволення у працівників.

Недоліки:

- забирає у менеджера багато часу;
- той, хто не справляється зі своїми обов'язками, може саботувати цілі організації, в якій працює;
- думка більшості не завжди найкраще відповідає інтересам організації;
- зміни стають джерелом конфліктів, і працівники можуть намагатись уникнути змін.

Підходить:

- коли працівник висококомпетентний;
- коли працівник і керівник поділяють ідеї та рішення.

При **делегуючому стилі** працівник (підлеглий) знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

Переваги:

- стимулює професійне зростання та набуття досвіду працівниками;
- підтримує тривалий час продуктивність праці;
- позитивно сприймається досвідченими працівниками; ефективний, якщо підлеглі є вашими послідовниками-однодумцями;
- максимально стимулює творчі зусилля;
- вивільняє час для менеджера [4-7, 24, 117-123, 126].
- [4-7, 24, 117-123, 126]..

Недоліки:

- не буде ефективним, якщо підлеглі або не мають бажання, або не можуть виконувати роботу;

- можуть виникнути проблеми у стосунках із сильними особистостями, які зловживають владою.

Підходить:

- коли працівник здатний взяти відповідальність за прийняття і реалізацію рішень на себе;
- коли у працівника є інтерес і бажання приймати рішення і виконувати його [133-135].

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

Методи управління — це засоби та прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які є для вирішення поставлених перед ним завдань. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом та стимулюванням (мотивацією).

У першому випадку колектив примушують виконувати те, що від нього потрібно, в другому — він практично сам виконує необхідне, оскільки в цьому заінтересований.

Залежно від переважання тих чи інших способів можна визначити і методи керівництва як регламентуючі і стимулюючі (мотиваційні). Регламентуючі методи створюють групу адміністративно-організовуючих методів (їх називають організаційно-розпорядчими, директивними, правовими і т. д.); стимулюючі методи можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні методи (виховні, морально стимулюючі).

Суть організаційно-адміністративних методів полягає в тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на колектив. При цьому повинно бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників у рамках закону.

Економічні і соціально-психологічні методи носять характер побічного (не прямого) впливу на колектив.

Організаційно-адміністративні методи базуються на двох методах: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування.

При першому методі керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати хороший результат у тому разі, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована. Потрібна тільки чітка і якісна робота.

Зміст і завдання другого методу — перевести керівництво і відповідальність на більш низький рівень. Те, що може вирішуватись на нижніх рівнях, те і повинно там виконуватися. Але система контролю повинна працювати. Делегування має три складових:

- чітка постановка завдання;
- строге визначення рамок прийняття рішень, зокрема фінансових;
- чітке розмежування відповідальності [133-137].

Стимулюючі методи ґрунтуються на керівництві за допомогою мотивації і керівництві, яке націлене на результати.

Перший метод оснований на задоволенні вимог, інтересів, настрою, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом.

В основі другого методу — задання результатів при децентралізованій системі керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів. Керівник такого підрозділу повинен взяти на себе такі обов'язки:

- Вносити відповідний вклад в одержання економічних результатів.
- Брати на себе відповідальність за концентрацію зусиль у використанні сприятливих можливостей для одержання значних результатів.

- Бути прихильним систематичному, ціленаправленому і органічному виконанню завдань на своєму участку роботи і в організації в цілому [138].

Стиль і методи керівництва завжди пов'язані з конкретним управлінням в організації. *Розглянемо основні складові частини ефективного керівництва.*

Першою умовою ефективного керівництва є колегіальність. При колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна трудова обстановка, свідомо дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, у тому числі з керівником, мають діловий характер, а якщо виникають конфлікти, керівник вирішує їх, не порушуючи добрих взаємовідносин.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої — воля, тоді як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є вміння втілювати в життя намічені програми. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність

взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця — характерні риси ефективного стилю роботи.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також компетентність керівника в дорученій справі.

Поряд з діловими якостями керівника велике значення для формування його стилю керівництва мають і моральні якості. Безумовною вимогою до кадрів управління є їхня чесність і правдивість перед колективом і окремими його членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, завдають економічної шкоди організації і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ — важлива умова сучасного стилю керівництва.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення і впровадження передового досвіду, досягнень науки і техніки — його найважливіший обов'язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю.

Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;

- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;
- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;
- уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих;
- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками;
- створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки в роботі, виховання в людях добросовісності та принциповості;
- прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань [138].

Накопичений досвід дозволяє відобразити негативні якості керівників.

Керівник не повинен чекати рішення всіх питань зверху, а повинен проявити ініціативу, самостійно діючи в межах надання йому прав, в рамках законності. Нічого не може бути гірше для діла, ніж прояв у керівника:

- пасивності;
- нерішучості;
- перестраховки;
- боязні відповідальності.

Керівник не повинен переоцінювати свої достоїнства, він має критично ставитися до результатів роботи, значення своєї особистості і своєї ролі в успіхах колективу, не зазнаватися, не хвалитися особистими успіхами, не вважати себе незамінним.

Керівник повинен прагнути викорінювати в колективі такі явища, як лесощі, підлабузництво, догоджання. Керівник повинен бути рівним і простим, не проявляти елементів чванства в поведженні з підлеглими. Така поведінка є

ознакою високої культури керівника, привертає до нього людей і допомагає створювати ділові відносини в колективі.

Працівник, який заплутався, стає ненадійним і безсилим. Але необхідно пам'ятати про те, що заплутає його, як правило, керівник, від якого він одержує безтолкові розпорядження. Кожний керівник повинен пам'ятати: коли справа йде пагано, то винуваті в цьому не службовці, а керівники.

Аналіз практичної роботи керівників, а також і літературних джерел з цієї теми виявив ряд типових помилок, які пояснюються наявністю негативних якостей керівників і неповним розумінням ними ролі та змісту праці керівника.

1. Невміння передавати частину обов'язків підлеглому. Багато керівників, особливо початківців, не здатні передавати свої обов'язки тільки тому, що вони вважають, що швидше зроблять самі, або тому, що бояться, що передача обов'язків буде розцінюватись як слабкість. Передача повноважень — це вміння, і необхідно розвинути його.
2. Відкладення роботи. Ми всі вміємо відкладати роботу, особливо коли вона здається нам нудною. На ділі ж відбувається таке: робота, яка відкладається зі дня на день, з тижня на тиждень, залишає вам все менше вільного часу. Один зі шляхів до вирішення цієї проблеми — виділити одну годину в день і присвятити її саме цій роботі, яку вам би хотілось відкласти. Часто така робота на ділі виявляється менше працемісткою і нудною, ніж ви чекали.
3. Невміння справлятися з канцелярською роботою. Безладдя створює зайву роботу і забирає час. Ми всі знаємо керівників, столи яких вільні від паперів, у кого канцелярські шухляди вміщують чітко розібрані вхідні і вихідні документи. Ми також знаємо керівників, які здатні працювати, тільки коли повністю завалені купою паперів.
4. Проведення непотрібних зборів. Що сталося б, коли б ми не провели ці збори? Для чого ми зібрались? Яка мета зборів? Скільки часу необхідно продовжувати збори? Хто повинен бути присутній? Який оптимальний хід

зборів? Чи прийнятний час вибрано для проведення зборів? Коли ні, то коли краще їх проводити? Ці питання керівник повинен ставити самому собі з приводу кожних зборів, пам'ятаючи про те, що збори забирають час у вас і в інших.

5. Пристрасне бажання звітувати на вищому рівні керівництва. Такий керівник піклується не про діло, а про власний престиж. Колеги це розуміють. Розуміє і вищий керівник. Результат, як правило, відомий.
6. Небажання мати поряд із собою сильних підлеглих. По-житейськи це зрозуміло. Але без сильних підлеглих важко досягти хорошого результату. Керівники з досвідом роботи спираються на сильних і компетентних підлеглих [130-140].

4.4. Кваліфікаційні вимоги та професійна модель сучасного керівника

Зі зростанням освіти і культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистості, роль диктатора почала не відповідати реальним потребам практики управління. Виконуючи свої обов'язки, керівник виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

Достатньо цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один з фундаторів науки управління, найважливішими рисами керівника вважав: розум, освіченість, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, а також міцне здоров'я [29, с. 78]. А.Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, бути хорошим адміністратором; тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає у тому, щоб голова підприємства був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству» [18, с. 79].

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях:

- лідер, спроможний вести за собою підлеглих, людина, що постійно встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно вирішує внутрішні і зовнішні конфлікти, може формувати цілі;
- новатор, що впроваджує в практику наукові досягнення та самостійно генерує нові знання;
- вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і спрямовувати його розвиток, формувати організаційну культуру організації [141].

В узагальненому вигляді кваліфікаційні вимоги до менеджера можна згрупувати наступним чином: концептуальна компетенція, компетенція у психології та людських стосунках, ділова (адміністративна) компетенція, фахова компетенція. Адміністративна компетенція передбачає знання щодо формування і виконання певним упорядкованим методом процедур і процесів перетворення рішень в результати. Фахова компетенція передбачає наявність знань процесів, які властиві тій чи іншій професії або спеціальності. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу щоденно і ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення, або навіть демонстрації відповідних дій. Тісно пов'язаним зі знаннями є наступний елемент моделі ефективного менеджера – уміння та навички. Здатність особи набути необхідні знання та уміння значною мірою визначаються особливостями психічної діяльності людини [5, с. 209] (табл. 4.4).

Концептуальна компетенція передбачає здатність логічним чином акумулювати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію. Менеджер повинен розуміти як зовнішнє так і внутрішнє оточення, з яким йому доводиться працювати, вплив змін в цьому оточенні на організацію. Іншими

словами, менеджер повинен «бачити велику картину», тобто загальний стан справ, напрямки і перспективи розвитку своєї організації.

Таблиця 4.4

Вимоги до сучасного менеджера

№ п/п	Групи вимог до менеджера	Вимоги
1.	Професійні	- високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності у відповідній професії; - глибоке знання своєї і суміжних сфер діяльності, широта поглядів, ерудиція; - прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття та переосмислення навколишньої діяльності.
2.	Особисті	- фізичне та психологічне здоров'я, високий рівень внутрішньої культури, енергійність; - принциповість і рішучість, чесність і справедливість, висока вимогливість до себе та інших; - вміння поважати підлеглих, почуття відповідальності, доброзичливе відношення до людей, оптимізм, впевненість у собі.
3.	Ділові	- вміння стратегічно мислити, підбирати та ефективно використовувати працівників; - знання техніки та технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство; - вміння самостійно та вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їхнього виконання шляхом впливу на підлеглих; - вміння координувати і контролювати виконання завдань підлеглими, мотивувати їх до ефективної роботи.

Джерело: [4, с. 129].

Знання у галузі психології та людських стосунків дають змогу розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Ці знання найбільш важливі при виконанні функції лідирування. Ці знання необхідні не тільки для підтримання стосунків з окремими особами, але й з групами людей, а також для міжгрупових відносин.

Отже, потреби сучасного суспільства не обмежуються лише наявністю менеджерів, що виконують базовий набір функцій, а потребують їхньої високої компетенції стосовно керованої ними організації. Професійна діяльність

менеджера засвідчує, що в ній суттєво зростає роль людського фактора, відбуваються якісні зміни у характері і змісті управлінських функцій [123].

Коли про особистість керівника говорять дослідники, вони мають на увазі деякий набір характеристик, якими змальовують загальну картину щодо стійкого зразка його поведінкової реакції на думки, оточуючі об'єкти чи людей. Розуміння особистості керівника є надзвичайно корисним для передбачення того, яким чином він відреагує на конкретну ситуацію, чим він мотивується, яким чином, власне, здійснює свою управлінську діяльність (рис. 4.3).

Для успішного виконання своїх функцій та ролей, які виконує сучасний керівник, він повинен володіти певним багажем знань та навиків. Ці складові моделі керівника надзвичайно тісно пов'язані між собою: компетенції являють собою знання теоретичні, а навички – знання, так би мовити, практичні, тобто вміння застосувати теоретичні положення у власній роботі. Не менш важливим для керівника є його психологічні та моральні якості, від яких залежить темперамент, характер, поведінка та життєві позиції управлінця. Вдала та оптимальна комбінація знань, умінь, навиків, моральних і психологічних якостей є необхідною передумовою функціонування та ефективного виконання поставлених перед керівником підприємства завдань, від чого залежить рентабельність організації.

Особистість керівника – один з головних факторів забезпечення ефективного розвитку фірми. Еволюція ролі керівника зумовлена, у тому числі, особливостями нового етапу розвитку економіки та ролі державних структур. Постіндустріальній інформаційній економіці притаманна екстремальна конкуренція, швидке старіння технологій, ідей і професій. Успішне функціонування за таких умов вимагає нових підходів до управлінської праці, а відтак – чіткого визначення вимог до особистості керівника підприємства, що будує діяльність відповідно до державних замовлень.

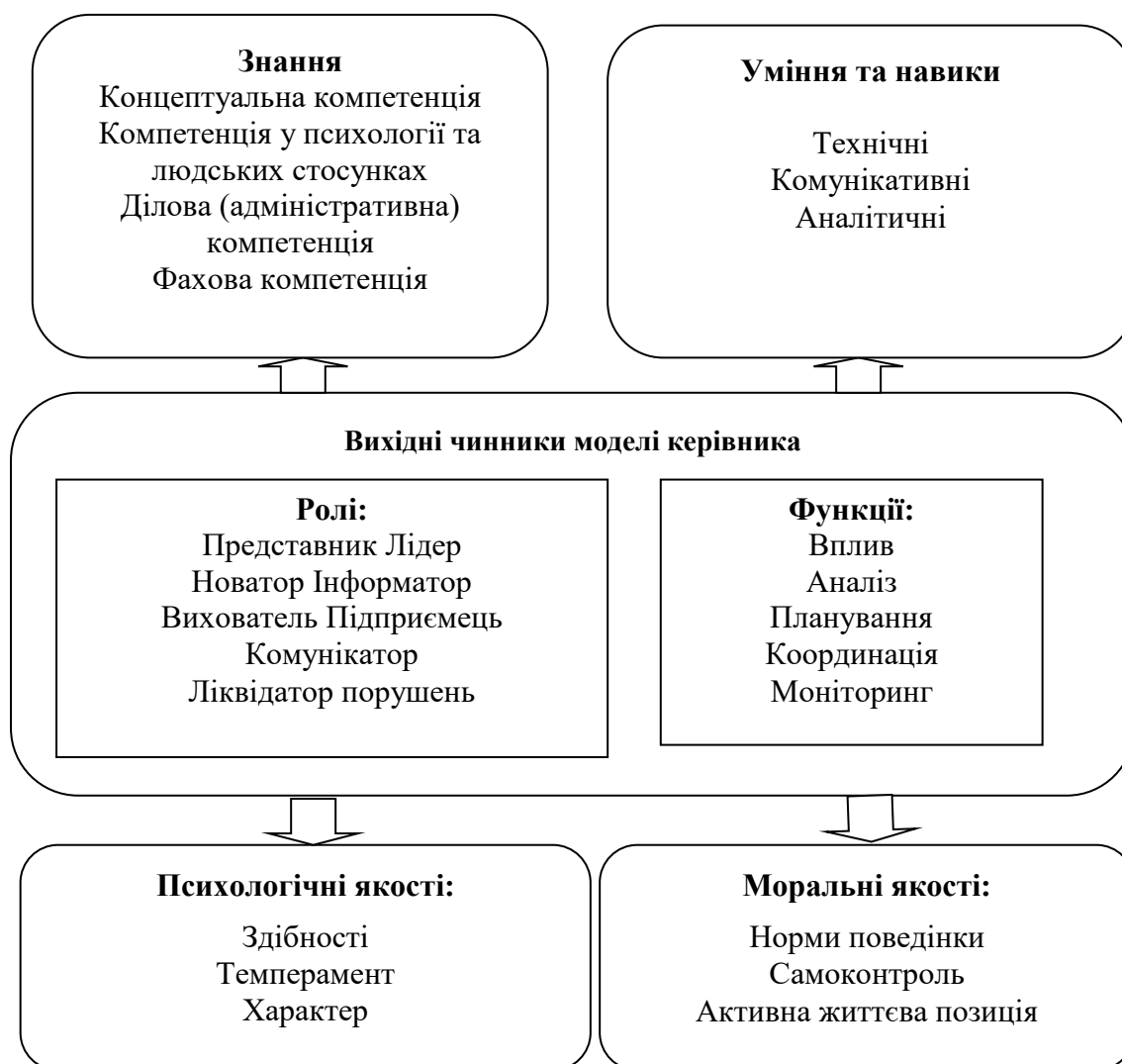


Рис. 4.3. Професійно-кваліфікаційна модель сучасного керівника
 Джерело: [14, с. 44].

У сучасних умовах господарювання, стрімкого розвитку світової торгівлі, процесів глобалізації необхідно зробити значні зусилля з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, при цьому основними критеріями пошуку і розвитку шляхів вдосконалення зовнішньоекономічних зв'язків повинні бути наступні:

- підтримання та розвиток партнерських відносин з уже сформованими постачальниками сировини і матеріалів, формування і досягнення стратегічних цілей у сфері спільної діяльності;

- пошук та залучення нових постачальників і споживачів продукції за кордоном, розширення географії поставок, [вихід](#) на нові ринки;
- участь у міжнародних виставках та проведення активної рекламної діяльності на закордонних ринках;
- створення спільних підприємств та виробництв;

Для керівників дуже корисно засвоїти послідовний і систематизований підхід до свого розвитку. По мірі того, як удосконалюються професійні навички і уміння, формується тверда основа для компетентної роботи. Тому в розвитку управлінських навичок повинні брати участь і організація, і сам керівник.

Умови роботи в процесі розвитку підприємства можуть і повинні змінюватися, і тому, очевидно, керівнику необхідно мати здатність міняти методи і стиль керівництва в залежності від умов, що створюються. У етом-то укладається, зокрема, здатність керівника при будь-яких умовах успішно управляти виробництвом. Отже, як вважають багато які вчені, загальні вимоги до знань, умінь, діловим і особистим якостям керівників можуть бути сформульовані, однак конкретні вимоги, звісно, будуть відрізнятися для керівників різного рівня.

Розмежовуючи поняття - знання, уміння, ділові і особисті якості, можна приблизно так визначити різницю між ними. Знання служать для того, щоб знати, що робити; уміння і навички дають можливість знати, як зробити; ділові і особисті якості забезпечують знання обстановки, правильну оцінку, упевненість в прийнятті рішень і енергійні дії по реалізації прийнятих рішень.

Щоб кваліфіковано управляти виробництвом, керівнику необхідно мати відповідні посаді знання в області техніки, економіки, організації виробництва і управління.

Знання повинні бути не тільки теоретичними, але і практичними, отриманими в процесі роботи на виробництві. Загальний об'єм комплексу теоретичних і практичних знань і відповідність знань в різних областях науки і

техніки, економіки, організації виробництва і управління, що є потрібен для здійснення кваліфікованого керівництва, залежить від тих функцій управління, які виконує керівник [4-7, 24, 117-123, 126].

Практика показує, що не всі навіть висококваліфіковані фахівці, що володіють відповідними знаннями, можуть успішно керувати виробництвом. Керівнику необхідно мати організаторські здібності. Адже управління виробництвом укладається, передусім, в керівництві людьми, колективом підприємства або його підрозділів.

Відмічено, що чим вище ранг керівника, тим більше значення для нього мають адміністративні здібності. Роль технічних здібностей при цьому меншає.

З такою точкою зору сьогодні згодний більшість фахівців в області менеджменту. Будь-який самий талановитий і прецедатний керівник не зможе добитися успіху, якщо він не уміє правильно організувати і спланувати свою роботу, поєднувати оперативне керівництво виробництвом з роботою над перспективними питаннями. Керівнику треба мати здібності передбачувати майбутнє, не заспокоюватися на досягнутому, знаходити нові можливості і резерви, постійно ставити перед колективом нові напружені, але реальні задачі по розвитку і вдосконаленню виробництва.

Оперативне керівництво виробництвом полягає в умінні керівника швидко знайти і ухвалити конкретне рішення різних задач, постійно виникаючих в процесі виробництва. Затримка в розв'язанні поточних питань неминуче приводить до порушення нормального ритму і ходу виробництва.

Велике значення має уміння керівника підбирати своїх найближчих помічників, чітко розподіляти функції, обов'язки і відповідальність кожного з них, надавати їм можливість самостійно вирішувати виникаючі в ході виробництва питання, зберігши за собою оперативний контроль за роботою своїх ланок.

Важливим для керівників є знання і розуміння ними людей, уміння правильно оцінювати здібності і індивідуальні особливості працівників, прислухатися до думки, рад і рекомендацій членів колективу, підтримувати їх ініціативу і використати її в практичній роботі. Керівник, якщо він хоче, щоб його підприємство мало потенціал розвитку, повинен задавати для цього цілі, і брати на себе відповідальність за їх здійснення. Ті, хто добився певних успіхів, орієнтуються на створення організації, що стабільно розвивається, стійкої до будь-якого роду потрясінням - як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Усвідомлення керівником власної управлінської ситуації - це:

- осмислення своєї власної управлінської місії на підприємстві,
- визначення об'єктивних і суб'єктивних обмежень, що заважають досягненню цілей,
- прийняття внутрішньої етично несуперечливої управлінської позиції.

Тоді і мотивація співробітників стає оптимальною, направленою на розвиток бізнесу.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати задачі, що є і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Особливість відповідальності полягає в обмеженості її вертикального руху. Іншими словами, вона не може делегуватися вниз по структурі підприємства до кінцевих виконавців; кожний рівень управління відповідальний за результати роботи ввіреного йому підрозділу.

Таким чином, керівник стає відповідальним за роботу своїх підлеглих; і якщо результати роботи виявляться незадовільними, то відповідальність перед вищестоящим керівництвом несе саме керівник підрозділу. Саме він є організующою і керівною силою, і результати роботи його підрозділу - це результати його роботи як управленця.

Безперечно, для забезпечення виконання підрозділом поставлених перед ним задач, керівник цього підрозділу повинен мати можливість впливу на його

роботу. Така можливість надається шляхом передачі повноважень керівнику підрозділу. Повноваження - обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач .

Надаючи повноваження, керівник підприємства надає людині, що займає посаду право керівництва і контролю ввіреного йому підрозділу "в обмін" на прийняття відповідальності за результати такого керівництва. У деяких випадках керівник також дістає право і на зміну технології діяльності його дільниці, також нісши при цьому відповідальність за досягнення встановлених результатів. У будь-якому випадку, межі поширення повноважень повинні бути суворо визначені; яка-небудь посада не повинна отримувати дуже багато або дуже мало повноважень.

У першому випадку об'єм повноважень і, отже, можливості управляти роботою, не відповідає відповідальності, що накладається на посаду, вимушуючи керівника нести покарання за недоліки, які він безсилий змінити.

У другому випадку можливий перетин повноважень керівника одного підрозділу з повноваженнями іншого можуть викликати несостиківку технологій діяльності різних дільниць і, в кінцевому результаті, двоєначалие.

Таким чином, якщо переслідується мета побудови четкой і ефективної організації роботи підприємства, повноваження повинні надаватися тільки в об'ємі, не більшому і не меншому якого вони необхідні для ведіння дільниці до виконання ним його функцій і досягнення встановлених в рамках всієї організації цілей.

Всім керівникам доводиться впливати на навколишніх, але уміння впливати особливо важливе, коли успіх залежить від здатності людини справити хороше перше враження, розвинути взаєморозуміння, добитися довір'я і бути чуйним до потреб навколишніх [116, 126].

.Когда керівники скаржаться, що їм не вистачає впливовості, вони мають на увазі, що їх ідеї, потреби, погляди, почуття і зауваження недостатньо

приймаються до уваги тими, хто приймає рішення. Описуючи, що це за почуття - не мати досить впливу на навколишніх, вони часто використовують такі слова, як "не врахували ", "переглянули".

Багатьом здається, що навколишні повинні б були обертати на них більше уваги. Однак не всі можуть бути однаково впливовими, оскільки всі точки зору досить зрілі і корисні для інших. Розумно, коли внесок кожного оцінюється по його об'єктивних достоїнствах. Насправді ж частіше за все ця оцінка буває абсолютно ірраціональної, і ключову роль в питаннях впливовості грає особистий чинник. На багатьох людей справляє враження владність, то, як людина себе тримає, а також таємниче, хоч і реальна якість, відома як харизма.

Навики і методи впливу на навколишніх можуть бути сильнодіючими і переконливими. Їх можна використовувати як для конструктивних цілей, так і для різних махінацій. Чим більш відкриті люди з приводу своїх цілей, тим важче неетично використати ці методи [125].

Люди, що ефективно впливають на навколишніх, придбавають навики успішної презентації. Вони також сприймають погляди, думки і іншу інформацію від тих, на кого прагнуть впливати. Оскільки вплив являє собою двосторонній процес, важливе уміння прислухатися до інших. Таке уміння може бути спеціально розвинено [36, с.153].

Керівники, що розвинули в собі уміння впливати на інших, використовують прийоми, які можна застосовувати не тільки в бізнесі, але і в житті.

- Одягатися відповідним випадку образом. Індивідуальний вигляд і вибір одягу звичайно розглядаються як свідчення того, як людина сама себе представляє.

- Мати переконливий зовнішній вигляд. Зовнішність і жести дають уявлення про душевний і емоційний стан людини.

- Ясно викладати свої думки. Незалежно від змістовності своєї мови, люди, які мимрять, говорять незв'язно, сприймаються як менш значні, ніж ті, які говорять ясно і переконливо.

- Бути упевненим в собі. Поводитися не зухвало, але упевнено. Упевненість в собі - це якість, яку демонструють люди, знаючі, що вони відчують і чого хочуть, дії яких, що виражають їх погляди, чіткі і ясні.

- Встановлювати хороше взаєморозуміння з людьми.

- Уміти заохочувати навколишніх.

- Мати реалістичне уявлення про себе.

- Віддавати чіткі вказівки.

- Прагнути бути наполегливим.

- Ефективно прислухатися до інших [125].

Ці навички підвищують ефективність і сприяють визнанню власної цінності, їх можна плідно використати для надання допомоги навколишнім.

Отже, якщо переслідується мета побудови четкой і ефективної організації роботи підприємства, повноваження повинні надаватися тільки в об'ємі, не більшому і не меншому якого вони необхідні для ведіння ділянки до виконання ним його функцій і досягнення встановлених в рамках всієї організації цілей.

Таким чином, керівник стає відповідальним за роботу своїх підлеглих; і якщо результати роботи виявляться незадовільними, то відповідальність перед вищестоящим керівництвом несе саме керівник підрозділу. Саме він є організующою і керівною силою, і результати роботи його підрозділу - це результати його роботи як управленця.

Висновки до розділу 4

1. Управління персоналом. - це цілеспрямована діяльність з розробки

концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління складом працівників організації, практичне їх втілення. Вплив на людину означає процес та результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її настанов, намірів, уявлень, оцінок підчас взаємодії з нею. Факторами впливу на людину є ієрархічна структура організації, культура та ринок. Вони відрізняються механізмом взаємодії суб'єкта та об'єкта впливу спрямованістю на певний результат чи на опосередковану дію, на індивіда чи спільноту, психологічними рецепторами сприйняття. Зміст управління персоналом складають: планування кадрової роботи; розробку оперативного плану кадрової роботи; проведення маркетингу персоналу; визначення кадрового потенціалу та потреби організації у персоналі; технологією роботи з кадрами; організацію та мотивацію праці; управління поведінкою персоналу тощо.

2. Система управління персоналом є системою, у якій реалізуються функції управління персоналом.. Вона включає підсистеми загального та лінійного керівництва та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Система має кадрове, діловодське, інформаційне, технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення. У формуванні системи управління персоналом використовуються певні принципи та методи. Відрізняють принципи, що характеризують вимоги до її первинного формування, та ті, що визначають розвиток системи. До перших відносяться принципи комплексності, економічності, ієрархічності, до других - безперервності, концентрації, гнучкості тощо. Серед методів відрізняють методи аналізу, обґрунтування, впровадження тощо. Служба управління персоналом, покликана вирішувати найважливіші задачі. Серед них: аналіз кадрового потенціалу та потреби у персоналі; соціально-психологічна діагностика; планування і контроль ділової кар'єри; дотримання вимог психофізіології, ергономіки та естетики праці тощо.

3. Організація ефективного співробітництва багатьох людей — це

серцевина менеджменту. Менеджеру доводиться співпрацювати зі своїми колегами, представниками інших організацій, а також з керівництвом, і організовувати продуктивну діяльність підлеглих. Для того щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, потрібно налагоджувати взаємоприйнятні стосунки не тільки з вищим керівництвом, а й зі своїми підлеглими. Далеко не завжди найкращою формою відносин з підлеглими є командування, розпорядництво. Продуктивнішою формою взаємовідносин між керівником і підлеглим дедалі частіше вважається співпраця, в якій кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання і відповідальність стосовно виконання спільної роботи. Управлінська вертикаль перетворюється на управлінську горизонталь. Така організація ефективного співробітництва дістала назву *синергії*. Менеджмент нерозривно пов'язаний з людьми, які зайняті управлінням. Порівняно з іншими видами праці в організації він має ряд особливостей, які виражаються в характері са-мої праці, його предметі, результатах і використовуваних засобах. Особливим предметом праці є інформація, опрацьовуючи яку, менеджери приймають рішення, необхідні для вдосконалення зміни об'єкта управління. Враховуючи це, на передній план виступають засоби, які опрацьовують інформацію. Результат діяльності оцінюється на момент досягнення поставлених цілей. Для виконання своїх обов'язків менеджери повинні мати спеціальні знання і володіти здатністю використовувати їх у повсякденній праці.

4. Зі зростанням освіти і культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистості, роль диктатора почала не відповідати реальним потребам практики управління. Виконуючи свої обов'язки, керівник виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства. В узагальненому вигляді кваліфікаційні вимоги до менеджера можна згрупувати наступним чином: концептуальна компетенція, компетенція у психології та людських стосунках, ділова (адміністративна) компетенція, фахова

компетенція. Адміністративна компетенція передбачає знання щодо формування і виконання певним упорядкованим методом процедур і процесів перетворення рішень в результати. Фахова компетенція передбачає наявність знань процесів, які властиві тій чи іншій професії або спеціальності. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу щоденно і ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення, або навіть демонстрації відповідних дій. Тісно пов'язаним зі знаннями є наступний елемент моделі ефективного менеджера – уміння та навички. Здатність особи набути необхідні знання та уміння значною мірою визначаються особливостями психічної діяльності людини.

РОЗДІЛ 5

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Підвищення ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств

У результаті реформування сільського господарства сучасні сільськогосподарські підприємства перетворились з об'єктів державного аграрного підпорядкування, діяльність яких регламентувалась «згори», на самодостатні суб'єкти ринкових відносин, саме тому значно підвищилися вимоги до рівня менеджменту персоналу, знань, вмінь та навичок керівників примати оптимальні управлінські рішення в умовах конкурентного середовища. Проте більшість керівників господарюючих суб'єктів не використовують сучасні підходи управління персоналом. Проблематика управління персоналом сільськогосподарських підприємств ускладнюється не лише специфікою аграрної сфери, для якої характерними ознаками є: нерівномірна зайнятість персоналу протягом року, постійний процес урбанізації населення, нерозвинена інфраструктура сільської місцевості та низький рівень доходів, демографічна криза; а й невиконанням цілого ряду гуманістичних завдань, що стоять перед системою управління персоналом, а саме: відсутність соціально-психологічної діагностики персоналу; не належний аналіз та не вміння керівників регулювати групові і особисті взаємовідносини в колективі; не задовільне управління виробничими і соціальними конфліктами; відсутність знань керівників в області психології людини, що негативно впливає на діяльність системи управління персоналом та знижує ефективність роботи підприємства в цілому. Підприємство є

соціально-економічною системою, тому на нашу думку проблеми управління персоналом слід вирішувати з врахуванням того, що саме людина є основною рушійною силою розвитку підприємства.

Важливе значення в підвищенні ефективності управління персоналом підприємства набуває використання інноваційних технологій управління, які мають чітку «суб'єкт - суб'єкту» орієнтацію. Однією з таких технологій є рефлексивне управління. Рефлексивне управління сповідує напрямок гуманізації управління, основним завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної, і особливо спільної діяльності працівників через пошук такого економічного та психологічного механізму стимулювання, який забезпечує ефективну діяльність всіх учасників управлінського процесу на підприємстві. Середній вік працюючих на сільськогосподарських підприємствах Хмельниччини - 45-50 років, молодь складає лише 10%. Середній вік керівників - 45 років і більше.

Представлені дання свідчать, що проблема раціонального та ефективного використання трудового і професійно-інтелектуального потенціалу у сільському господарстві є надто важливою, оскільки саме він є каталізатором позитивних зрушень. Саме тому, на нашу думку, розвиток кадрового потенціалу регіону повинен бути пов'язаний з виявленням нерозкритих можливостей, здібностей, невиявлених професійних якостей, задатків працюючих та потенційних працівників, використанням нових технологій та підходів до управління персоналом, що безпосередньо залежить від професійності керівника, як вдалого менеджера.

Діяльність керівника постійно спрямована на досягнення конкретного результату та залежить від його особистих психологічних та якісних характеристик, наприклад рівня освіти, досвіду роботи, стажу. В дослідженні ми вирішили з'ясувати, яким чином впливає вікова характеристика, рівень освіти та досвід роботи керівника на ефективність діяльності сучасного

підприємства та визначити яким методам управління персоналом віддають перевагу керівники сільськогосподарських підприємств Хмельниччини.

Методом кореляційного аналізу, виявлено факторну залежність між рентабельністю господарств, рівнем освіти, стажем та віком керівників. (рис. 5.1).

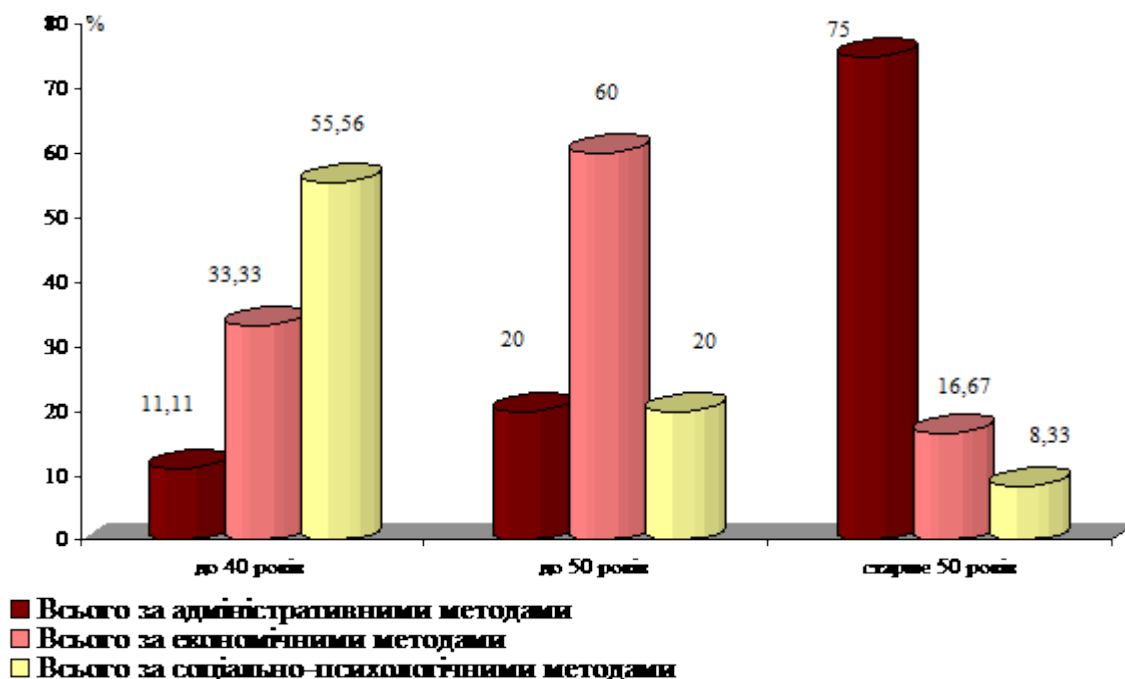


Рис. 5.1. Порівняльний аналіз співвідношення методів управління, яким надають перевагу керівники господарств, у розрізі вікових груп

Джерело: розрахунки автора.

Як видно з рис. 5.1, є позитивний вплив рівня освіти керівника (чинник, що має особливий вплив) на рівень рентабельності (результуючий чинник) - коефіцієнт кореляції становить 0,55 та стажу керівника (коефіцієнт кореляції становить 0,34). Водночас виявлено, що вік керівника негативно впливає на рівень рентабельності - коефіцієнт кореляції відповідно становить -0,69. Керівники старшого віку, як правило, менш схильні до ризику, мислять лише матеріально-грошовими цінностями, не використовують соціально-психологічні технології управління, які здатні швидко налаштувати систему на

вирішення будь-яких проблем, та за рахунок взаємодії керівника та персоналу створити працездатну систему управління підприємством. Система управління персоналом на таких підприємствах є контрольованою з боку керівництва та технічно орієнтованою, в результаті персонал не лише не розглядається комплексно та системно як об'єкт управління, а й взагалі відсутня суб'єктивна складова персоналу в роботі досліджуваних підприємств.

Нами визначено, що більшість керівників старших за 50 років обирають адміністративні методи управління та є схильними до консерватизму, що є згубним в динамічному ринковому середовищі та знижує рентабельність підприємств. Найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у віковій групі до 40 років – 54,08 %. Висновок отримано за допомогою соціологічного методу – анкетування (всього 46 респондентів – керівний склад підприємств), що ілюструє рис. 5.1.

За результатами проведених досліджень, нами виявлено, що 75% керівників, віком понад 50 років, надають перевагу адміністративним методам управління. Такі керівники надають перевагу одноосібно прийнятим рішенням, визрілим на основі попереднього досвіду та емоційно-вольового стану на момент прийняття рішення. Вже згодом вони пояснюють свої мотиви підлеглим, однак ставлять їх перед звершеним фактом. На таких підприємствах майже не використовуються соціально-психологічні методи впливу на персонал. Члени підпорядкованого колективу хоча й знають виробничу мотивацію рішення, все одно сприймають рішення як нав'язане штучно ззовні.

В сучасних умовах господарювання, на нашу думку, орієнтація на високий результат повинна базуватись на волі керівника і зустрічному прагненні підлеглих до досягненні цього результату. Важливе значення в підвищенні ефективності управління персоналом підприємства набуває використання інноваційних технологій управління, які мають чітку «суб'єкт - суб'єктну» орієнтацію. Однією з таких технологій є рефлексивне управління.

Розгляд поліваріантних трактувань поняття «рефлексії», дав змогу сформулювати авторське визначення рефлексного управління персоналом, як процесу передачі підстав для ухвалення рішень (реалізації дій) суб'єктом управління (керівником) об'єкту управління (персоналу), за рахунок цілеспрямованого впливу, на інформаційну структуру, або ієрархію уявлень працівників, що здійснюється за допомогою соціально-психологічних методів.

Рефлексивне управління засноване на осмисленій, вмотивованій співпраці між керуючою та керованою підсистемами дозволяє сформулювати колектив односторонніх, результатом діяльності якого є самоорганізація системи управління спрямована на досягнення цілей підприємства. Використання рефлексивних технологій вимагає розширення компетенції керівників та персоналу, за рахунок розвитку творчого підходу до вирішення проблем управління, активації логічної та інтуїтивної свідомості, урахування психологічних особливостей кожного елемента системи управління.

Нами запропоновані рефлексивні методи та інструменти управління персоналом, що забезпечують ефективну діяльність системи управління персоналом, і як наслідок, покращують соціально-економічні показники підприємства (табл. 5.1).

При використанні представлених методів рефлексивного управління відбувається керований вплив на систему цілей, цінностей, образу мислення, поведінки працівників. Такий процес забезпечує гарантію соціального сприйняття управлінських рішень та згуртовує працівників, надаючи їм значимості в діяльності підприємства. Кожен працюючий у колективі відчуває певну відповідальність за результат прийнятого рішення. При цьому відслідковується мінімальний керівний вплив: керівник стає таким же учасником управлінського процесу, як і працівники, кожен з яких зазвичай асоціює себе з підприємством, внаслідок чого виникає «дух підприємства», «єдиної родини». А відображення структури цілого в її елементі і є рефлексією.

Таблиця 5.1

Методи рефлексивного управління персоналом

Назва методу	Область застосування	Інструменти реалізації
Організаційно-стабілізуючий метод впливу на персонал	Застосовується для формування корпоративної культури на підприємстві	Реалізується за допомогою проведення колективних заходів, корпоративних свят
Метод рефлексивно-діалогової взаємодії	Застосовується для ефективного планування майбутньої діяльності, формування поетапних цілей, механізмів бажаних змін	Реалізується за допомогою опитування працівників, таємного, або відкритого голосування, обговорення проблемних питань, анкетування
Метод динамічної рефлексивної взаємодії	Застосовується для підвищення згуртованості персоналу в роботі, або при вирішенні проблем	Реалізується через дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», «планьорки», «мозковий штурм»
Метод інформаційно-психологічного впливу	Застосовується для формування мотиваційного компоненту діяльності персоналу	Реалізується через бесіди, рекламні проспекти, пропаганду, маніпуляційні технології, примус, підтримку, психологічний договір
Метод критичної рефлексії в управлінні	Застосовується для локалізації та запобігання виникненню конфліктів у колективі	Реалізується через проведення колективних зборів та обговорень конфліктних питань, налагодження ефективної комунікації в колективі через бесіди та ігрове моделювання, тренінги
Інтуїтивно - рефлексивний метод управління персоналом	Застосовується для розкриття потенціалу колективу та розвитку кожного працівника, з урахуванням його психологічних особливостей	Реалізується через тестування, анкетування та співбесіди, для виявлення здібностей та вмінь працівників
Метод рефлексивної підтримки	Застосовується для реалізації політики кар'єрного зростання	Реалізується через професіограми, співбесіди, кастенги, поділ досвідом, «коучинг»

Джерело: складено на основі [22, 30, 121].

Таким чином формується база для самоорганізації. Зазначаємо, що на сьогоднішній день процеси самоорганізації у колективах досліджуваних сільськогосподарських підприємств проходять лише на рівні невеликих груп працівників, зазвичай за певними не професійними інтересами та віковими ознаками. Впровадження методів рефлексивного управління дозволить стимулювати самоорганізацію, що породжуються інтересами професійної спрямованості та ідейності, а це лише початковий етап процесу самоорганізації, який передбачає поступовий перехід від відносин «начальник – підлеглий» до «лідер – послідовник», а динамічним прогностичним результатом такого переходу мають стати відносини «лідер – команда лідерів».

Регулювання процесів групової (командної) взаємодії у колективі тісно переплітається із соціально-психологічним станом людини як члена трудового колективу. Нами було проведено соціометричний аналіз соціально-

психологічний стану колективів досліджуваних підприємств. Аналіз проводився у два етапи. Базовий етап дав змогу визначити соціально-психологічний стан досліджуваної групи (колективу) за такими груповими соціометричними індексами, як: індекс групової експансивності, який показує чи комфортно працювати людям у цій групі, чи є емоційно-психологічні подразники, що породжують невдоволення роботою членів групи та співпрацею з ними; індекс взаємності у групі, який показує рівень довіри та сприйняття членів групи, як колег та друзів та індекс інтегративності групи, який показує куди спрямована співпраця у групі – до керівництва (Ік), або до неформального лідера та групи в цілому (Іг). Звітний етап дав змогу проаналізувати ці індекси після застосування рефлексивних методів управління у досліджуваних групах. Нами було застосовано метод - рефлексивно-діалогової взаємодії у вигляді таємного опитування та інтуїтивно - рефлексивний метод, у вигляді тестування, було проведено відповідне корегування функцій працівників та замінено керівників структурних підрозділів підприємства. Порівняльна характеристика соціально-психологічного стану досліджуваного колективу, до і після застосування методів рефлексивного управління персоналом, представлена у таблиці 5.2

Таблиця 5.2

Показники групових соціометричних індексів досліджуваного колективу

Групові індекси	Базові показники	Звітні показники	Відношення звітних до базових показників (+/-)
Індекс групової експансивності (Е)	0,51	0,71	0,20
Індекс взаємності у групі (С)	0,30	0,45	0,15
Індекс інтегративності у групі (Іг/Ік)	0,13/0,87	0,75/0,25	0,62/-0,62

Джерело: розрахунки автора.

На підставі результатів, нами виявлено зростання ступеню згуртованості колективу, підвищення рівня експансивності (участі у колективних процесах) та інтегрованості групи (зміцнення загальних цілей). Використання рефлексивних методів управління дозволило стати на шлях підбору універсальних, сумісних за психологічними характеристиками, і більш кваліфікованих працівників,

підтвердивши наше припущення, що злагодженості дій і ефективних виробничих стосунків у групі, можна досягнути за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника у відповідності з відведеною йому соціально-психологічною роллю і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків, що є характерним для рефлексивного управління. Універсальним принципом для «нових» і «старих» членів колективу стало формування усвідомленого почуття «ми», що засвідчило належність до єдиної команди.

Нами було випробувано методи рефлексивного управління, що впливають на мотивацію персоналу та дають економічний ефект - підвищення продуктивності праці. Для формування позитивного впливу на мотивацію праці працівників, нами було запропоновано формування „пакету” соціально-економічних заходів стимулюючого характеру для працівників різних категорій та рівнів кваліфікації, як для рядових працівників підприємства, так і для керівників. Рефлексивна природа даного методу проявляється у тому, що керівник підприємства є не лише суб'єктом реалізації представленого соціально-економічного заходу, а і як член трудового колективу, він є стає об'єктом управлінського рішення, в результаті чого формується позитивний гештальт (образ) керівника та працівника, як рівноправних членів команди – колективу.

Порівняння рівня мотивації та продуктивності праці досліджуваного колективу за базовими та звітними показниками після використання запропонованого методу рефлексивного управління наведено у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Рівень мотивації та продуктивності праці працівників досліджуваної групи

Показник	Базові показники	Звітні показники	Відношення звітних до базових показників (+/-)
Загальногрупова оцінка мотивів	3,72	3,91	0,19
Загальногрупова оцінка позитивних стимулів	2,83	2,95	0,12
Загальногрупова оцінка негативних стимулів	4,35	4,32	-0,03
Продуктивність праці, тис. грн./чол..	25,4	28,3	2,9

Джерело: розрахунки автора.

Спостерігається підвищення рівня продуктивності праці працівників досліджуваної групи на 2,9 пункти, після впровадження представленого рефлексивного методу.

На основі проведених досліджень, можна стверджувати: використання рефлексивного підходу до управління персоналом дало соціально - економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних та соціально-психологічних параметрів системи управління досліджуваних підприємств. Обґрунтовано, що формування ефективної мотиваційної системи управління на базі даного підходу забезпечить інтеграцію інтересів персоналу з інтересами підприємства в рішенні завдання підвищення ефективності його діяльності.

Моніторинг кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Хмельницької області показав, що кількість населення регіону має постійну тенденцію до зменшення, з початку 2000 року настала затяжна демографічна криза, характерною особливістю якої є депопуляція, старіння села та міграція молоді в пошуках роботи. На тлі загального зменшення кількості працюючих у сільському господарстві за останні роки, погіршився і якісний склад працівників, основним критерієм якого є рівень освіти. Дослідження показало, що на сільськогосподарських підприємствах області середній вік працюючих коливається від 40 до 55 років, 38,5% - це працівники пенсійного та перед пенсійного віку, які і займають основні керівні посади та є носіями минулих стереотипів. На сільськогосподарських підприємствах Хмельниччини молодь складає в середньому лише 10,5%.

Найбільш успішними і здатними до ризику в трансформаційних умовах є управлінці вищої ланки віком до 40 років. Рівень рентабельності підприємств за останні 3 роки найвищий у господарствах (27,8%), у яких вік керівників не перевищує 40 років і які віддають перевагу соціально-психологічним методам управління.

Сучасні тенденції розвитку суспільства вимагають переходу керівника до налагодження прямих горизонтальних зв'язків із підлеглими, до освоєння нових, демократичних і соціально орієнтованих функцій у колективах, переходу до внутрішньо-фірмового корпоративного управління та групової взаємодії. Ускладнилися повноваження та функції керівників агропідприємств, зросли вимоги до розширення кола їх знань в області психології.

Перспективним напрямом який закладає демократичні основи організаційної культури, сповідує гуманістичні принципи роботи та використовує соціально-психологічні методи управління, є рефлексивне управління персоналом, яка розглядається нами, як індивідуальна технологія управління персоналом, призначена для корегування існуючої організаційної системи на систему, що забезпечує довгострокову стратегічну командну роботу колективу та є початковим етапом розвитку самоорганізації системи управління персоналом підприємства. Базовим чинником у трансформації до рефлексивної системи управління персоналом є зміна ціннісно-орієнтаційних характеристик працівників, яка формується не лише за використання психологічних та соціальних методів впливу, а і на рівній участі та зацікавленості всіх працівників в ефективному функціонуванні підприємства.

Аналіз ефекту від застосування рефлексивних мотиваційних інструментів, проведений на основі соціометричного дослідження, засвідчує значне підвищення організованості, єдності інтересів та цілей працівників, позитивні зміни у внутрішньо-груповій структурі міжособової взаємодії. Представлені зміни позитивно вплинули на продуктивність праці, а як наслідок, на ефективність діяльності підприємства в цілому.

У подальших досліджень ми плануємо визначити синергетичний ефект від впровадження рефлексивного управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.

5.2. Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом як основа самоорганізації

Сучасний трудовий колектив – це не лише сукупність працюючих людей на підприємстві, які виконують покладені на них функції, а й складно координована соціально-організована система. Організаційний розвиток – це «довгострокова робота по підвищенню здатності підприємства оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни» [31, с. 11]. За організаційного розвитку відбуваються зміни у структурному, технологічному та кадровому аспектах (рис. 5.2).

До змін, що характеризують організаційний розвиток у представлених аспектах, відносяться: зміни в структурі підприємства (організаційно-правова структура, власність, джерела фінансування); зміни у застосовуваній технології (технологічні процеси, знаряддя праці, устаткування, матеріали); зміни у взаємній професійній інтеграції передбачають зміни в управлінських процесах і структурах (внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформаційні комунікації); зміни в організаційній культурі (стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви); зміни в кадровому забезпеченні (керівний і виробничий персонал, їх компетентність, відносини, поведінка й ефективність у роботі). Основною метою організаційних змін є підвищення соціально-економічної ефективності роботи сільськогосподарських підприємств [37, 111].

Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямком організації системи управління персоналом [37. 111, 152, с. 106]. Проведене дослідження показало, що усі ініціативи, які фінансуються сільськогосподарськими підприємствами у цьому напрямі, розглядаються як такі, що мають пряме відношення до генерації прибутку, а низький рівень

внутрішньої соціальної відповідальності значно звужує можливості залучення та закріплення у підприємстві кваліфікованих працівників, формує тип емерджентної організаційної структури, побудованій на протиставленні і зіткненні економічних, соціально-психологічних інтересів працівника і роботодавця [123, с. 255].

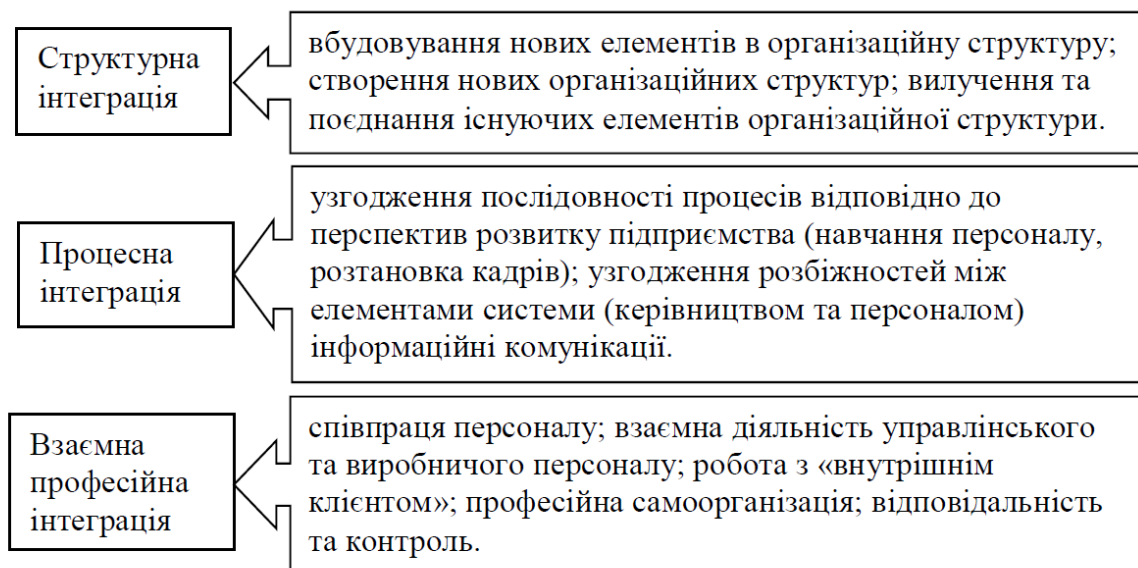


Рис. 5.2. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку сільськогосподарського підприємства

Джерело: адаптовано [26, с. 308].

Дослідження показало, що середній вік працюючих у сільськогосподарських підприємствах є вищим за 40 років. Ця категорія осіб звикла працювати, підпорядковуючись наказам, а будь-які зміни сприймає крізь призму стереотипів, вважає, що лише керівник має бути генератором всіх ідей, змін та відповідати за результати роботи підприємства. Така позиція є досить вразливою у швидкозмінних ринкових умовах, для яких є характерними інноваційні процеси та висока конкуренція. Підприємства, колективи яких зберігають ретивні відносини, не здатні на швидкі зміни та адаптацію [122, с. 95].

Отримані дані вказують на те, що процеси колективної самоорганізації у досліджуваних колективах проходять лише на рівні невеликих груп працівників за гендерними та віковими ознаками. Також спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу, що підтверджує результати попередніх досліджень. Керівний вплив лише частково та на нетривалий час допомагає згуртувати колектив, саме тому запропонована зміна організаційної структури в горизонтальному напрямі забезпечує перетворення колективу в команду, де спостерігається розвиток самоорганізаційних процесів, заснованих на професійних інтересах, синхронності у діях та злагодженого механізму збалансованої праці в рамках суворої орієнтації всіх його ланок і елементів (працівників) на досягнення кінцевих цілей. Регулярна піврічна оцінка стану самоорганізації на підприємствах дозволить визначити результати поступового організаційного розвитку підприємства та модернізації системи управління персоналом з використанням рефлексивних методів управління.

Персонал досліджуваних сільськогосподарських підприємств бажає змін, але більшість працюючих вважають, що ці зміни повинні запроваджуватися керівництвом. Саме тому на досліджуваних підприємствах, на нашу думку, доцільною є керована самоорганізація, тобто «зміна стану системи під свідомим контролем керівника, який при рефлексивному управлінні бере на себе роль лідера» [80, с. 24]. Керована самоорганізація розглядається як інтенція професійних дій працівників, що формується під рефлексивним впливом керівника. Керівник підприємства, який відповідає за розвиток взаємозв'язків між працівниками, володіє попереджуючою рефлексією, що забезпечує можливість або пригальмувати процеси самоорганізації через адміністративний вплив, або їх стимулювати через рефлексивний психологічний вплив. Рефлексивність виявляється, зокрема, в тому, що вся система в цілому разом з працівником, що уособлює в собі «весь колектив»,

може відображуватись у поведінці працівника, і характер цього відображення визначально впливає на функціонування системи управління. Працівник стає активним учасником такої зміни та прагне залучити до її реалізації більшу кількість колег, при цьому спостерігається мінімальний керівний вплив. У зв'язку з цим «секрет» сучасного керівника полягає в умінні створити додаткову мотивацію для якісної роботи працівників, спонукати їх до розуміння їх власної значимості для підприємства [54, с.63].

Варто розрізнити рефлексивне управління і маніпулювання (маніпулятивний вплив). При останньому, на відміну від рефлексивного управління, використовуються різні засоби та прийоми для введення працівника в оману через керівний психологічний примус (погрози, шантаж, фінансові маніпуляції, провакації) [125, с. 75]. Тоді як рефлексивне управління спрямоване на осмислення власної ролі працівників та керівництва, єдиної системи, діяльність якої спрямована на реалізацію цілей підприємства, інструментом досягнення при цьому стає зворотній зв'язок між управлінськими рішеннями та якістю роботи персоналу, а персоніфікованою формою впливу на працівників є лідерство. Отже, рефлексивне управління – це неконфронтаційна взаємодія групових та індивідуальних суб'єктів в процесі трудової діяльності у соціосистемі підприємства [95, с. 63].

Існування системи централізованого управління на досліджуваних підприємствах, як показало попереднє дослідження, не суперечить організаційному розвитку керованої самоорганізації, адже за рефлексивного управління організаційна структура управління може зберігатися, або змінюватися лише частково, а методи повинні мати гуманістичний напрям та зберігати людську індивідуальність у праці. При використанні рефлексивних методів управління спостерігаються настільки тісні взаємозв'язки між керованою та керуючою системами, що керована система (персонал) впливає на рішення управляючого центру, створює зворотній зв'язок та систему стимулів

та гальмування дій керівництва. При рефлексивному управлінні керівництво не примушує персонал досягати поставленої мети, а створює відповідні умови та впливає на систему цінностей працівника в процесі трудової діяльності та на сприйняття персоналом проблемного простору підприємства як власного проблемного простору [37, с. 32]. Такий вплив провокує персонал до активації власних дій та є рушійною силою підвищення продуктивності праці. Рефлексивне управління є інструментом, що розкриває потенціал самоорганізації [12, с.173]. Координація роботи команди забезпечується через групове прийняття рішень, на невеликих підприємствах цьому сприяє колективне обговорення проблемних питань, на великих підприємствах таку комунікацію забезпечує створення комісій, комітетів, рад, цільових груп з представників всіх структурних підрозділів. Означені структури являють собою малі професійні групи (команди), робота яких дозволяє залучати персонал до управління, мінімізувати кількість рівнів управління та сформувати горизонтальні комунікації [103, с. 367].

Якщо за вертикальної структури переважають субординаційні (ієрархічні) зв'язки, то при горизонтальній – професійні зв'язки, орієнтовані на кінцевий результат, який забезпечується за рахунок активності всіх елементів системи. Вертикальні структури – тип організації, для якого характерна відносно низька норма управління і порівняно велика кількість рівнів ієрархії, а горизонтальні структури – тип організації, якій притаманні порівняно висока норма управління і порівняно невелика кількість рівнів ієрархії [103, с. 211].

Модель вертикальної та горизонтальної структури управління сільськогосподарським підприємством ілюструє рис. 5.3.

У обох випадках керівнику підприємства підпорядковано 14 осіб. Але за вертикальної структури існують чотири рівні ієрархії управління за рахунок меншої норми керованості (2 особи), а за горизонтальної структури достатньо двох рівнів командних структур, однак норма керованості становить 6–12 осіб.

За рефлексивної системи управління у горизонтальній структурі виділяється вищий рівень управління – управлінська ініціативна команда, яка може складатися з керівника підприємства, Ради колективу, служб, відділів та керівників групи (структурного підрозділу, відділу, цеху тощо).

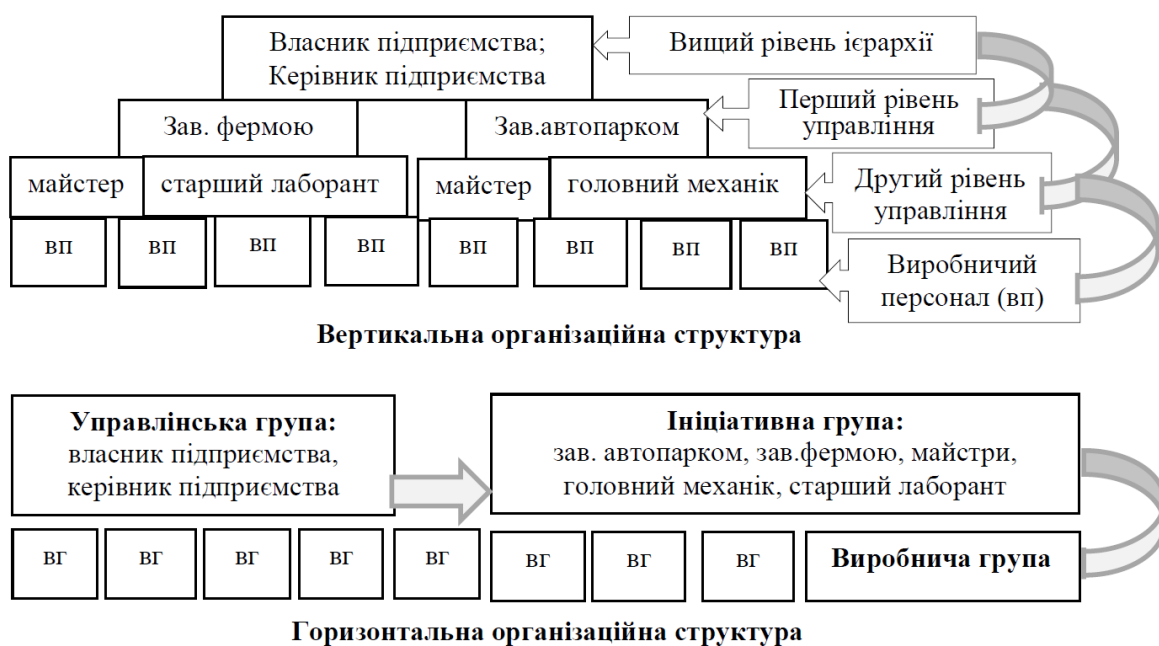


Рис. 5.3. Модель вертикальної та горизонтальної структури управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: [120-121, 137-140].

При формуванні ініціативної групи, у її склад слід підбирати найбільш активних працівників з високою професійною та психологічною сумісністю, з єдиним бачення проблем розвитку підприємства та способів їх вирішення. Тобто ініціативна група має стати групою однодумців керівника, сформованою за принципами професійної кооптації. Коли ініціативна група сформована, відбувається створення виробничо-професійної команди, або робочої групи, визначаються завдання, відповідальність, система рольових професійних поєднань, делегування повноважень, можливість заміни працівниками один одного.

Послідовність імплементації організаційних змін на сільськогосподарських підприємствах наведена на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Етапи організаційного розвитку підприємства з позицій рефлексивного управління персоналом

Джерело: [120-121, 137-140].

Система рефлексивного управління потребує її інституційного оформлення на підприємстві, зокрема визначення певного суб'єкта управління. Пропонується два можливих варіанти інституційного оформлення модернізації системи управління. Перший передбачає навчання керівного складу підприємства основам психології, де увагу слід приділити психології управління персоналом, ергономіці, психології праці, конфліктології, соціальній та економічній психології. Такий варіант придатний для малих та

середніх підприємств, де кадрові функції покладені безпосередньо на керівників.

Для великих підприємств доцільним було б створити соціально-психологічну службу, яка виконувала б функції таких структурних одиниць, як: кадровий відділ, профспілковий комітет, соціальний відділ та юридичний відділ. Така структура забезпечує скорочення вертикальних рівнів управління та формує горизонтальну структуру. Соціально-психологічна служба може стати центром кадрової роботи, організації дозвілля, консультаційної допомоги, соціального втручання, та працювати як система соціального партнерства у колективі. Кадровий склад служби формується працівниками підприємства, що забезпечує відсутність відокремленості соціально-психологічної служби від професійної діяльності працівників, підвищення командної ідентичності під впливом підтримки всього колективу.

Виділено такі напрями роботи соціально-психологічної служби на підприємстві:

1) кадрова робота на підприємстві (прийняття, звільнення, розвиток персоналу; проведення соціологічних досліджень – вивчення адаптації працівників);

2) призначення і надання соціальної (матеріальної – грошової, натуральної) допомоги працівникам, які (або сім'ї яких) перебувають у важкій життєвій ситуації; надання соціально-психологічної (бесіди, профілактика та запобігання виробничим конфліктам); профілактика на підприємстві негативних соціальних явищ (алкоголізм, наркоманія, правопорушення, конфлікти тощо);

3) надання психологічної допомоги (моніторинг соціально-психологічних процесів і явищ у колективі, динаміки потреб, інтересів, мотивів працівників; соціально-педагогічна допомога працівникам «коуч-наставництво»);

4) надання юридичної консультативної допомоги та інформаційних послуг працівникам (ознайомлення зі змінами, тренінги, самоменеджмент, направлення на підвищення кваліфікації або перенавчання);

5) організація дозвілля працівників: мистецькі та технічні гуртки, клуби, туризм, спортивні змагання, проведення культурно-масових заходів, самодіяльність.

На чолі соціально-психологічної служби підприємства може стояти окремий працівник, що виконував на підприємстві функції співробітника кадрової служби, менеджера, голови профсоюзного комітету, а також сам керівник. До складу служби входять:

- 1) керівник соціально-психологічної служби;
- 2) фахівець – діловод;
- 3) фахівець – правознавець (юрист).

Обов'язковим є нормативно-правове забезпечення діяльності соціально-психологічної служби на підприємстві. Соціально-психологічна служба на підприємстві може мати статус: а) структурного підрозділу підприємства у вигляді відділу з управління та розвитку персоналу, служби кадрового забезпечення та управління з питань кадрової роботи на підприємстві; б) громадської організації, яка створюється за участі керівництва та працівників підприємства і фінансується за кошти підприємства та працівників у вигляді комітету з кадрової роботи, центру кадрового забезпечення та розвитку персоналу та спілки працівників підприємства (за аналогією профспілкового комітету).

У разі функціонування служби як структурного підрозділу підприємства його юридичне оформлення здійснюється шляхом прийняття Положення про соціально-психологічну службу та посадових інструкцій працівників служби. Рішення про створення соціально-психологічної служби підприємства як громадської організації передбачає прийняття Статуту організації, який

розробляється на зборах працівників та супроводжується обранням Органів правління організації, прийняттям положень та інструкцій, що регулюють їх діяльність. Обидва варіанти мають бути оформлені наказом керівника підприємства про реорганізацію існуючих служб та створення нової, з визначеною кількістю штатних одиниць та відповідних посадових окладів. Всім працівникам підприємства повідомляється про створення служби за два місяці до початку її роботи.

5.3. Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу шляхом використання рефлексивних методів

Регулювання процесів групової взаємодії у процесі праці тісно переплітається із соціально-психологічним станом людини як члена трудового колективу. Тому актуальним є формування органічної взаємодії як зовнішніх, так й внутрішніх економічних та соціально-психологічних умов розвитку системи управління через розвиток системи стосунків «особистість – трудовий колектив». Виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області дозволили визначити певні напрями удосконалення існуючої практики управління, які забезпечать соціально-психологічний (якісний) та економічний (кількісний) ефект від використання рефлексивних методів управління персоналом (рис. 3.5).

Соціально-психологічний ефект досягається у найближчій перспективі і відображається у покращенні показників соціально-трудова процесів на підприємстві. Економічний ефект очікується у стратегічній перспективі та має пролонговану дію, тобто його стає видно з часом. Проявляється він підвищенням рівня продуктивності праці, випереджаючим темпом приросту

продуктивності, порівняно з темпами приросту заробітної плати, формуванням на підприємствах висококваліфікованого кадрового потенціалу та розвитком самоорганізації соціально-трудових процесів.

Результати соціологічного дослідження засвідчили, що незацікавленість і відчуженість від результатів праці дестабілізують трудовий колектив, формують у працівників апатію та інертність до роботи. Подолати такі негативні тенденції здатна зміна ціннісних орієнтацій та пріоритетів працівників, підвищення їх трудової мотивації за рахунок соціально-психологічного стимулювання, ефективний синтез професійних стосунків в межах окремого трудового колективу. Тому дослідження ефективності соціально-трудових процесів, що формуються під впливом рефлексивних методів управління, вимагало звуження вибірки до мікрогруп – колективів окремих сільськогосподарських підприємств або їх структурних підрозділів.



Рис. 5.5. Ефективність застосування рефлексивних методів управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено на основі [42; 68].

Наступні етапи дослідження проведено на базі окремих сільськогосподарських підприємств. Використанню рефлексивних методів передуює комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, який дозволяє визначити проблеми та сформувати пакет рефлексивних методів управління, що здатні поліпшити соціально-психологічні та економічні параметри системи. Розроблено схему формування системи рефлексивного управління, застосування якої дозволяє не лише виявити проблеми управління персоналом та, за допомогою використання рефлексивних методів, подолати їх, а й виявити резерви покращення ефективності використання персоналу, що забезпечує досягнення цілей підприємства (рис. 5.6).

Відтак, кожній стадії формування відповідають певні процеси, що забезпечують перехід до наступної. Слід зазначити, що перша стадія передбачає аналіз системи управління, який дозволяє визначити, чи існує на підприємстві проблема, яка має негативний вплив на результати діяльності системи. Завдяки цьому на другій стадії відбувається фіксація стану системи, що має наступний алгоритм подальшого формування: якщо проблему виявлено – відбувається перехід на наступну, третю стадію; якщо проблему не виявлено – відбувається перехід одразу на п'яту стадію, на який відбувається продовження діяльності системи у заданому раніше напрямі, тобто система не потребує змін. За виявленої проблеми система переходить до третьої стадії формування рефлексивного управління, де відбувається проектування подолання означених проблем. На четвертій стадії відбувається реалізація запланованих заходів, використання рефлексивних методів, що дозволяють поліпшити стан системи. Система управління зазнає змін та починає діяльність у новому організаційному напрямку, тобто переходить до п'ятої стадії, де проводиться аналіз результативних змін.

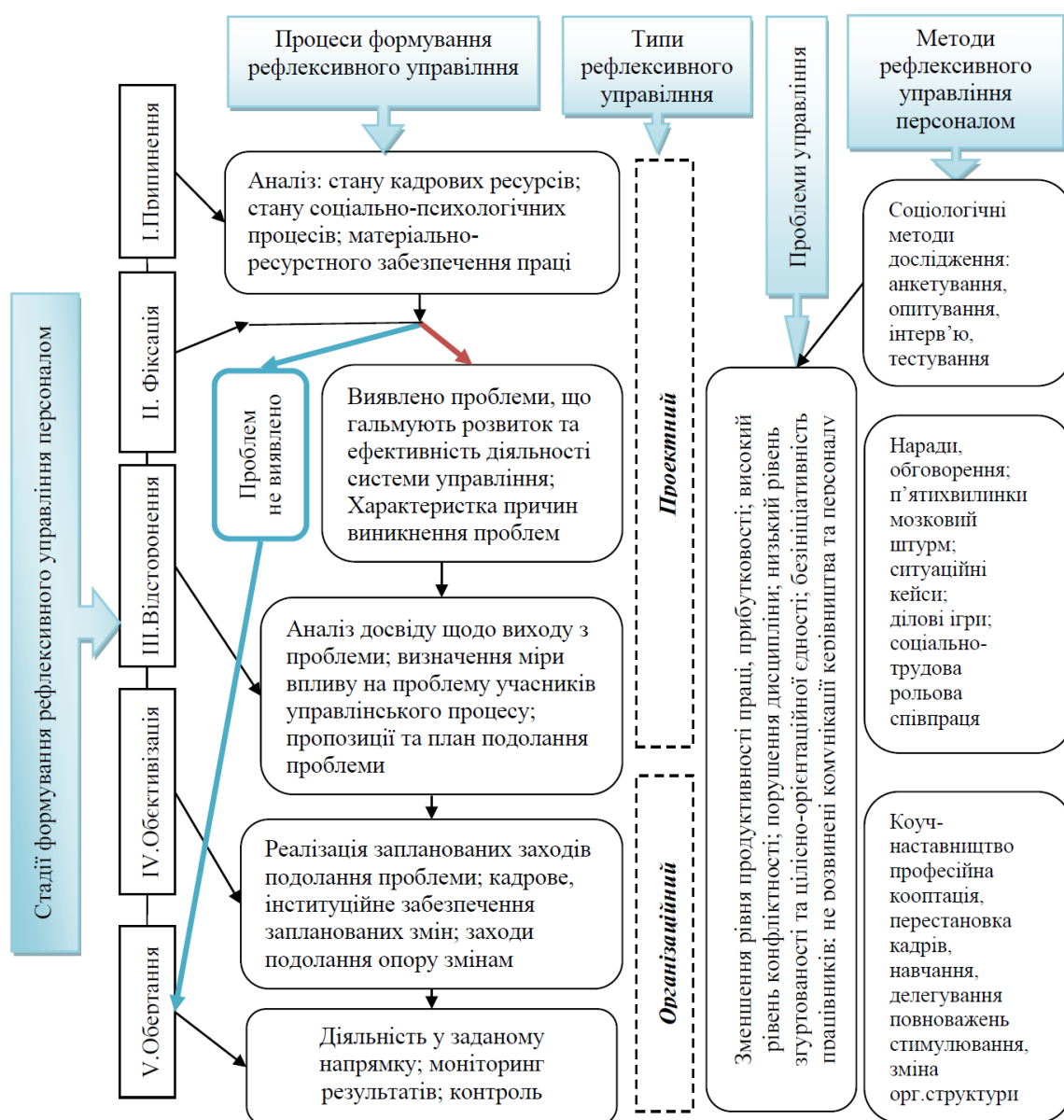


Рис. 5.6. Організаційно-адаптивний механізм формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств
Джерело: [120-121, 137-140].

Пропонується використання методів рефлексивного управління персоналом за представленою схемою на сільськогосподарських підприємствах України. Як показують дослідження, вагомим мотиваційним чинником є заробітна плата та відсутність альтернативного працевлаштування у населеному пункті. Як показали попередні дослідження, ознаки такого

мислення, поведінки та відповідного ставлення до праці є характерним для більшості працівників досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області.

Враховуючи результати дослідження, запропоновано використання наступних методів рефлексивного управління персоналом:

1) Метод динамічної рефлексивної взаємодії, а саме – проведено кадрову ротацію: до колективу бригади комбайнерів переведено двох членів бригади авто-парку, місце яких зайняли робітники, які раніше працювали комбайнерами, для забезпечення професійної та психологічної сумісності колективу. При цьому, працівники були близькі за віком, мали схожі особисті та професійні інтереси.

2) Інтуїтивно-рефлексивний метод управління, а саме – змінено керівника підрозділу зерносушильного цеху. Ним став працівник, який був неформальним лідером групи (за результатами базового дослідження). Ця зміна мала на меті налагодження ефективної комунікації між працівниками та керівництвом; колишнього керівника переведено на посаду майстра-наладчика зерносушильної установки.

3) Метод інформаційно-психологічного впливу, який полягає у тому, що саме новопризначений керівник підрозділу (зерносушильного цеху) довів до відома працівників зміст нових інструкцій та озвучив обов'язки. Оскільки нова інформація сприймалась у сфері довіри до керівника групи, вона була одноголосно схвалена колективом.

Позитивних змін у трудових колективах сільськогосподарських підприємств досягнуто завдяки правильному вибору керівником підприємства норм поведінки, колективної відповідальності за вирішення поставлених завдань, що явно сприяло створенню згуртованої групи – команди, та забезпечило явний соціально-психологічний ефект. Керівництво підприємств можуть використовувати методи рефлексивного управління персоналом у

відношенні до організаційного розвитку підприємства. Ставши на шлях набору універсальних, сумісних за психологічними характеристиками і більш кваліфікованих працівників, підтвердивши наше припущення, що злагодженості дій і ефективних робочих стосунків у колективі можна досягнути за умови розподілу завдань і повноважень кожного працівника у відповідності з відведеною йому професійною та соціально-психологічною роллю і через систематичний обмін видами діяльності та зв'язків, що є характерним для рефлексивного управління [122].

Наступний метод рефлексивного управління, а саме – метод критичної рефлексії, що має на меті подолати виробничі конфлікти у колективі, та метод рефлексивної професійної кооптації. У дослідженні запропоновано використати розроблені професійно-психологічні профілі та провести моніторинг відповідності всіх працівників колективу. Приклад розробленого професійно-психологічного профілю працівників, або виконавців певних робіт, представлений на рис. 5.7.

Професійно-психологічний профіль водія молоковоза					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Пильність	Активність	Дисциплінованість		Уважність

Професійно-психологічний профіль головного бухгалтера					
Фільтри профілю	Характеристики фільтрів				
1. Вік працівника (роки)	14–18	19–25	25–45	45–65	Немає обмежень
2. Стать працівника	Чоловіки		Жінки		Немає обмежень
3. Рівень освіти та професійної підготовки	Вища освіта (магістерський рівень)	Вища освіта (бакалаврський рівень)	фахова передвища	професійно-технічна	загально-середня
4. Досвід роботи	Понад 10 років	5–10 років	3–5 років	1–3 роки	Немає обмежень
5. Особисті якості	Чесність	Уважність	Врівноваженість		Старанність

Рис. 5.7. Професійно-психологічний профіль працівників виробничо-професійної та виконавчої команди підприємства

Джерело: [120-121, 137-140].

Запропоновані професійно-психологічні профілі дозволяють швидше сформувати виконавчу, або виробничо-професійну команду працівників з необхідними для ефективної роботи соціально-психологічними та професійними характеристиками – певними фільтрами, вимогами, що забезпечують відповідність працівника займаній посаді, або специфіці виконуваної роботи (у профілі виділені сірим кольором). Означені проблемні працівники не відповідали вимогам профілю та були звільнені. На їх місце прийнято працівників, що відповідали вимогам профілю. Новоприйняті працівники, завдяки повному співпадінню з іншими членами цеху за віком та інтересами, своїй універсальній підготовці, легко адаптувалися у колективі. Їх швидка адаптація та відповідність груповим інтересам мали підтвердження і знайшли схвалення у виступах їх колег на зборах трудового колективу.

Для подолання проблем колективу запропоновано використання методу рефлексивної підтримки – «коуч-наставництво». Суть методу полягає у тому, що у кожному підрозділі підприємства визначається працівник, який має найвищу майстерність у справі. Такий працівник може бути рядовим співробітником і не обов'язково займати керівну, або лідерську позицію, але обов'язково мати високі компетенції у виконанні обов'язків і робіт [138, с. 74].

Такий працівник стає коуч-наставником для інших працівників структурного підрозділу підприємства та власним прикладом (ставленням до роботи, якістю її виконання) стає «вчителем» для інших працюючих. Таким чином встановлюється недирективний зв'язок та здійснюється неформальний вплив на роботу членів колективу. Такий метод зачіпає психологію працівників з різних боків: один працівник буде намагатися навчитися у коуча, другий прагнутиме бути кращим за коуча, третій – здобуде професійну підтримку та позбудеться невпевненості у собі, інший – забажає також бути наставником для інших, адже вважає себе кращим спеціалістом. Метод «коуч-наставництва»

зрушить мотиваційні цінності та спровокує людину до професійної дії без фактичного втручання керівництва на основі професійної самоорганізації.

Дослідження показало, що рефлексивні методи управління персоналом дозволяють покращити соціально-психологічні характеристики трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Використання рефлексивних методів управління персоналом дає також економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних параметрів системи управління персоналом досліджуваних підприємств. Наведені результати повторних соціометричних вимірів та приклади вдалого застосування рефлексивних методів управління персоналом підтверджують тезу про те, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їх налаштованість на високий кінцевий результат діяльності підприємства, умілі структурні перестановки персоналу значно підвищують виробничу ефективність сільськогосподарського підприємства, сприяють формуванню нової моделі поведінки та взаєностосунків у колективі, формуючи командне співробітництво. Використання психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусу виконання розпоряджень керівництва, до засвоєного самообов'язку, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, що породжується інтересами саме професійної спрямованості та ідейності.

5.4. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: реалії і загрози

Українське сільське господарство характеризується деформованою аграрною структурою, що включає:

1) індивідуальний сектор, орієнтований на традиційні товари і внутрішній споживчий ринок, забезпечення внутрішньої продовольчої безпеки;

2) корпоративний сектор, до складу якого входять агрохолдинги й великі сільськогосподарські підприємства зі значною часткою іноземного капіталу, орієнтованого на постійне розширення монокультуризації та експорту.

Агрохолдинги так масштабно любіють свої інтереси, що, попри високі доходи від підприємницької діяльності, також монополізують державну підтримку всього аграрного сектора (до війни 5–10% найбільших сільськогосподарських підприємств забирали 70–80% загальнонаціональних коштів для заходів підтримки сільського господарства). Водночас, доходи агрохолдингів оподатковуються за спрощеною системою, їхні прибутки у великих масштабах освоюються через податкові гавані (включно з Кіпром і Британськими Віргінськими Островами), через що потерпає місцевий розвиток і суспільні блага України. Крім того, ці суб'єкти отримують значні інвестиційні ресурси таких інституцій, як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції і розвитку. Усі ці аспекти функціонування агрохолдингів призводять до недобросовісної конкуренції з іншими суб'єктами агропродовольчого ринку України, чинять фізичний та економічний тиск на особисті й сімейні та фермерські господарства, обмежуючи їм доступ до факторів виробництва (сільськогосподарських угідь, засобів виробництва) і збуту, а також знижуючи їхні доходи (шляхом зниження закупівельних цін, завищення цін на засоби виробництва). У таких умовах розвивати сімейне фермерство надзвичайно складно, а в перспективі (враховуючи контроль

агрохолдингів над сільськогосподарськими угіддями й виробничими ланцюжками) може стати неможливим [95].

На жаль, довоєнні успіхи сільського господарства України (особливо його корпоративного сегмента) у вигляді технічного прогресу, зростання продуктивності праці, масштабів виробництва й експорту супроводжувалися значними соціальними й екологічними втратами всередині країни. Агресія Росії виявила додаткові негативні наслідки агрохолдингової моделі українського сільського господарства. Війна надзвичайно ускладнила функціонування великотоварного сільськогосподарського виробництва через розрив логістичних ланцюгів, екологічні катастрофи на корпоративних тваринницьких комплексах, блокування ринків збуту тощо.

В умовах воєнних дій першочерговим завданням українського аграрного сектора стало надійне забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством – і тут фермери й особисті селянські господарства продемонстрували свою ключову роль у збереженні та розвитку локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства. Отже, на практиці було продемонстровано висновок класичної агроекономічної теорії: головною підвалиною стійкості дрібного сільського господарства є не економічні переваги його над великим господарством, а та поважна обставина, що велике господарство провадиться як капіталістичне підприємство заради прибутку і ренти, а дрібне – для забезпечення існування самого виробника. Селянин-фермер не припинить вести господарство навіть тоді, коли воно не дає йому нічого, крім пересічної заробітної платні. Через це дрібне сільське господарство може існувати й розвиватися за значно меншого доходу, ніж велике капіталістичне [95].

Наразі перед українським сільським господарством стоїть вибір між двома можливими сценаріями подальшого розвитку. За першого з них – у межах повоєнної відбудови Україна відновлює довоєнну структуру сільського господарства і продовжує політику щодо аграрного сектора з подальшою надмірною підтримкою агрохолдингів. Однак такий сценарій був би однозначно несприятливим для держави й суспільства.

Другий сценарій передбачає зміну аграрної політики на сталу та побудовану на забезпеченні рівних прав на розвиток для всіх груп суб'єктів, які беруть участь у сільськогосподарському виробництві, включно з прозорим і справедливим доступом до сільськогосподарських та інших земель, виробничих ресурсів, вільним доступом до збуту й конкуренцією на справедливій основі. Наслідком застосування цих підходів стане зміна аграрної структури, що дозволить сімейним фермам використовувати свій виробничий потенціал для створення суспільних благ і місцевого розвитку, а також сприятиме забезпеченню адаптації аграрної структури України до ЄС. Такий сценарій відродження сільського господарства й сільських територій в Україні потребує побудови нової інституційної системи підтримки внутрішньої продовольчої безпеки, реалізацію євроорієнтованої аграрної політики, відповідального стратегічного планування й моніторингу ситуації в галузі та збирання відповідних даних.

В Україні необхідно запровадити рішення, зокрема, щодо управління розвитком сільського господарства й розвитком сільських територій за польською (як і у ЄС) моделлю, включно зі створенням державних інститутів, що надають суб'єктам малого й середнього бізнесу доступ до виробничих ресурсів і збуту, й створенням сільськогосподарських палат, які об'єднують фермерів і одноосібників. Це дозволило би посилити

соціальний контроль над розподілом державних коштів на підтримку сільського господарства і забезпечити справедливу конкуренцію за земельні ресурси та на ринках агропродовольчої продукції. Крім того, відповідно до європейських цінностей необхідно змінити законодавство у сфері, зокрема, земельних відносин (ринку землі), оподаткування сільського господарства й соціального забезпечення. Дуже бажано, щоби Польща підтримала Україну в розбудові систем реєстрації та звітності сільгоспвиробників і моніторингу розвитку сільських територій, а також у формуванні моделей кооперації між сільськогосподарськими організаціями й фермерами тощо [95].

З початку повномасштабного наступу Росії сільське господарство України зазнало чималих втрат: йдеться і про складнощі збуту продукції, неможливістю ведення сільського господарства на замінованих або забруднених землях або ж нестачею добрив, палива. За даними Агроцентру Київської школи економіки, сільське господарство через вторгнення РФ зазнало непрямих втрат у розмірі 23,3 млрд доларів США через зниження внутрішніх цін внаслідок блокади портів або ж зниження виробництва (за даними червня 2022р). Війна уразила глобальні агропродовольчі системи, які й у довоєнний час не були міцними й надійними через монополізацію та глобалізацію ринку, інтенсивне ведення сільського господарства і загострення питання зміни клімату. А повномасштабне вторгнення Росії ще більше показало крихкість і вразливість системи. Сільське господарство, як й інші сектори промисловості, потребує системного, сталого відновлення з урахування довкіллевих та соціальних аспектів задля досягнення довгострокової стабільності агросистем і побудови гнучких продовольчих ланцюгів. Тому Український уряд й міжнародні партнери мають сфокусуватися на таких принципах: → Екологічно сталі рішення для агровиробництва. → Належний моніторинг стану довкілля (земельних та водних ресурсів) та відповідне коригування землекористування.

→ Скорочення викидів парникових газів та адаптація до зміни клімату. Стале сільське господарство – це такий спосіб ведення сільського господарства, який спрямований на оптимізацію практик і технологій для досягнення довгострокової стабільності сільськогосподарського підприємства, захисту навколишнього середовища та безпеки споживачів. [USDA] [104].

Довоєнний стрімкий розвиток сільського господарства не враховував важливі соціальні та екологічні аспекти, які є основою для сталого розвитку. Нижче наведемо ряд проблем екологічного спрямування, які потребують вирішення у процесі відновлення України:

Проблема І. Неефективне управління земельними ресурсами, що призводить до пришвидшеної деградації.

В Україні один із найбільших показників розорюваності земель, що від загальної площі становить 56,8 % (станом на 2018р.). Неефективне управління земельними ресурсами, що притаманне для України і особливо областям з переважанням великих землевласників, відбувається шляхом недотримання сівозміни, використання важкої сільськогосподарської техніки, насадження монокультурних та ґрунтовиснажуючих культур. Такі дії призводять до втрати біорізноманіття, зниження родючості земель, загострення проблеми ерозії ґрунтів та їх загальної деградації. Від початку повномасштабного наступу за даними Української природоохоронної групи, 34% земель є зоною ризикового сільського господарства¹ і недоступні для виробництва. Це у свою чергу може призвести до збільшення відсотка розорюваності нових земель, що потенційно зумовить ще активнішу деградацію земель та довкілля загалом.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодити системний моніторинг за станом земель, включно із частиною земель, що постраждали від воєнних дій, і дії з відповідного корегування сільськогосподарських практик на них.

2. Стимулювання від держави (спрощена процедура, фінансова підтримка тощо) до проведення процедури консервації земель для виведення деградованих, малопродуктивних та забруднених земель з господарської діяльності.

3. Налагодження ефективного моніторингу і контролю за розорюванням земель, зокрема у тих місцях, де заборонено сільськогосподарську діяльність (прибережні захисні смуги, схили, пасовища, землі природно-заповідного фонду тощо) [104].

Проблема II. Нераціональне використання добрив та пестицидів, що спричиняє забруднення довкілля.

Поживні речовини добрив є важливими для росту та розвитку рослин, а також для підтримки родючості ґрунтів. Проте неправильне й нераціональне їх використання є небезпечним як для довкілля, так і є не вигідним з економічної точки зору - для фермерів. Забруднення підземних та поверхневих вод поживними речовинами (нітратами) із сільськогосподарських джерел з року в рік зростає. Це становить небезпеку для здоров'я людей через забруднення питної води, особливо сільських громад. У довгостроковій перспективі це може призвести до відсутності доступу до безпечної води та збільшення витрат на охорону здоров'я, пов'язаних із вживанням води забрудненої нітратами й іншими сполуками.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодження системного моніторингу та статистики за станом ґрунтів, зокрема за балансом поживних речовин, а також дій з корегування застосування агрохімікатів на основі даних моніторингу.

2. Плани розвитку та відновлення громад повинні включати моніторинг якості питної води й забезпечити доступ громадян до інформації щодо якості питної води. Зона ризикового сільського господарства означає землі, в межах яких немає можливості провести посівну кампанію, або землі якої наразі

недоступні у зв'язку з військовими діями. Системний моніторинг ґрунтів означає моніторинг з науково обґрунтованої періодичністю його проведення, що забезпечує збереження родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та забезпечує запобігання негативному впливу для довкілля шляхом ведення сільського господарства (власне визначення) [39]..

3. Впровадження природоорієнтованих рішень у сільському господарстві для підвищення ефективності використання добрив у господарських цілях та інструментів їх фінансової підтримки

4. Підвищення ефективності використання мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин завдяки розробці та впровадження системи навчання сільгоспвиробників, дорадників, зокрема щодо нових технологій та практик.

5. Заохочення до використання органічних добрив через розвиток системи переробки відходів сільського господарства, а також діючу систему фінансової підтримки для органічних господарств [104].

Проблема III. Відсутність інфраструктури для поводження з відходами сільського господарства як рослинництва, так і тваринництва.

Використання відходів у сільському господарстві часто обмежується: у рослинництві - спалюванням їхніх решток, а у тваринництві - викиданням та зберіганням⁴ на необлаштованих для цього земельних ділянках. Таке поводження з відходами рослинництва призводить до виснаження ґрунтів, а з відходами тваринництва призводить до забруднення довкілля (ґрунтів, водних ресурсів, атмосферного повітря). З одного боку, в Україні існує дефіцит мінеральних добрив через залежність від імпорту, але існує профіцит - потенційно органічних добрив (гній, послід тощо). Органічні добрива можуть та мають стати альтернативою мінеральним, використовуватися з користю та не завдавати шкоду довкіллю.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Налагодження системного моніторингу і контролю за тваринницькими комплексами, зокрема за процесами поводження і зберігання відходів тваринництва задля запобігання негативному впливу на довкілля.

2. Підтримка будівництва інфраструктурних об'єктів для належного поводження і перероблення відходів тваринництва.

3. Використання рослинних решток у якості палива для систем опалювання у господарствах та закладах.

Проблема IV. Загострення питання зміни клімату та адаптації сільського господарства до нових умов Врахування зміни клімату та адаптація до нових кліматичних умов є необхідністю для подальшого стабільного розвитку сільського господарства. Сільське господарство відповідальне за 17% викидів від світового обсягу викидів парникових газів, в Україні - за 4. У цьому випадку маємо на увазі незаконне викидання і зберігання гною та інших побічних продуктів тваринного походження на спеціально необлаштованих земельних ділянках. 5 12,5% викидів парникових газів (2018) [120].

Тому сільське господарство, з одного боку, повинне ставати енергоефективнішим та скорочувати викиди, які підсилюють зміну клімату. Водночас аграрний сектор має адаптуватися до зміни клімату. Одним із можливих адаптаційних заходів розглядають проєкти зрошення. Проте нераціональне та неефективне використання водних ресурсів може призвести до водного дефіциту, підвищення забруднення води, вторинне засолення ґрунтів і втрати їх якості.

Рекомендації для Уряду і відповідальних органів виконавчої влади:

1. Підготовка і подальша реалізація Стратегії скорочення викидів парникових газів та адаптації сільського господарства до зміни клімату.

2. Раціональне та екологічно обґрунтоване впровадження проєктів зрошення, зокрема у частині водокористування.

3. Впровадження природоорієнтованих рішень як важливий захід з адаптації до зміни клімату. [104].

Висновки до розділу 5

1. Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямом організації системи управління персоналом, основою якого є рефлексивне управління. Обґрунтовано послідовність і доведено переваги формування горизонтальної структури управління персоналом сільськогосподарських підприємств, що являє собою упорядковану сукупність керівної, ініціативних та професійно-виробничих груп (команд), співпраця яких, за рахунок мінімізації кількості рівнів управління, дозволяє сформувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи підприємства в цілому. Побудована модель організаційної структури системи рефлексивного управління персоналом відображає її поетапне формування та характеризує горизонтальний взаємозв'язок елементів системи.

2. За основними критеріями, що характеризують самоорганізацію на підприємстві, розроблено методику оцінки рівня самоорганізації колективу за допомогою карти самоорганізації. Дослідження показали, що процеси колективної самоорганізації на сільськогосподарських підприємствах проходять лише на рівні невеликих груп працівників, за непрофесійними інтересами, спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу.

3. Доведено переваги застосування методів рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, які орієнтовані на формування соціально-психологічної мотиваційної компоненти продуктивності праці і покращення організаційної культури. Рефлексивні методи управління апробовано на окремих сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області. Отримано результати, що підтверджують їх ефективність, зокрема: використання рефлексивного організаційно-стабілізуючого методу, що впливає на емоційне сприйняття працівниками своєї належності до команди підприємства та реалізується через шанування традицій, норм та правил, проведення корпоративних свят, що дозволило підвищити рівень організаційної культури; використання методу рефлексивної соціально-психологічної кооптації дає можливість сформувати команду з представників різних вікових, гендерних та соціальних груп, враховуючи не лише професійні установки, які утвердились і підтримувалися всією групою, а й моральні та психологічні особливості групової роботи; використання рефлексивного методу «коуч-наставництва» сприяє формуванню команди професіоналів через добровільне навчання та обмін досвідом між колегами.

4. З початку повномасштабного наступу Росії сільське господарство України зазнало чималих втрат: йдеться і про складнощі збуту продукції, неможливістю ведення сільського господарства на замінованих або забруднених землях або ж нестачею добрив, палива. За даними Агроцентру Київської школи економіки, сільське господарство через вторгнення РФ зазнало непрямих втрат у розмірі 23,3 млрд доларів США через зниження внутрішніх цін внаслідок блокади портів або ж зниження виробництва (за даними червня 2022р). Війна уразила глобальні агропродовольчі системи, які й у довоєнний час не були міцними й надійними через монополізацію та глобалізацію ринку, інтенсивне ведення сільського господарства і загострення питання зміни клімату. А повномасштабне вторгнення Росії ще більше показало крихкість і

вразливість системи. Сільське господарство, як й інші сектори промисловості, потребує системного, сталого відновлення з урахування довкіллевих та соціальних аспектів задля досягнення довгострокової стабільності агросистем і побудови гнучких продовольчих ланцюгів. Тому Український уряд й міжнародні партнери мають сфокусуватися на таких принципах: → Екологічно сталі рішення для агровиробництва. → Належний моніторинг стану довкілля (земельних та водних ресурсів) та відповідне коригування землекористування. → Скорочення викидів парникових газів та адаптація до зміни клімату. Стале сільське господарство – це такий спосіб ведення сільського господарства, який спрямований на оптимізацію практик і технологій для досягнення довгострокової стабільності сільськогосподарського підприємства, захисту навколишнього середовища та безпеки споживачів.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці прикладних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств. Отримані результати дозволили сформулювати такі ключові висновки:

1. Нова парадигма спонукає до перегляду принципів управління, оскільки старі припиняють «працювати». В 90-ті роки XX століття в принципах головну увагу приділяли соціальному або людському аспекту управління. Менеджмент спрямований на людину, на те, щоб зробити людей здатними до спільних дій, зробити їх зусилля більш ефективними. Менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат. Етика є золотим правилом менеджменту. На нашу думку, персонал аграрного підприємства слід розглядати як сукупність найманих за трудовим договором працівників, які мають необхідний фізичний та інтелектуальний потенціал, що може бути застосований у аграрному виробництві як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства, джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки.

2. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, спеціалізованих на виконанні однорідних функцій. Отже, дослідження теоретичних засад та проблем управління персоналом сільськогосподарських підприємств дало можливість визначити склад структурних елементів системи управління персоналом. Доцільно відзначити, що в сучасних умовах головною складовою підсистеми управління персоналом сільськогосподарського

підприємства є кадровий маркетинг, завданням якого є: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків робочої сили та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі, умов оплати праці; оптимальний розподіл працівників на робочих місцях; забезпечення підприємства потрібними кадрами в розрізі спеціальностей і кваліфікацій. Принципи, покладені в основу ефективної системи управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності підприємства. Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

3. В умовах впровадження стратегічного управління персоналом здійснюється перехід від „традиційних” до стратегічних організаційних структур управління персоналом. „Традиційні” організаційні структури управління персоналом мають такі особливості, вони: функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні; щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов’язків у стандартних організаційних документах; механізм контролю — централізований із застосуванням всіх форм і методів. Організаційні структури управління персоналом у стратегічному управлінні мають такі особливості: децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними під стратегічну ціль; принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв’язання проблем управління персоналом; організаційна структура управління персоналом— єдина команда, що користується як адміністративними, так і економічними, соціально-психологічними методами координації та контролю.

4. В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних

фірмах різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників. Отже, система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

5. Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває його як систему взаємопов'язаних та взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що створюють умови щодо ефективного функціонування, розвитку й використання потенціалу робочої сили для досягнення цілей підприємства. Автором виокремлюється компонента керуючої ланки на засадах узгодженості підсистем планування, організації, мотивації, комунікації, контролю, що реалізується через сукупність соціально-психологічних впливів на керований елемент системи менеджменту для досягнення запланованих економічних та управлінських результатів антропогенної складової.

6. Доведено, що комплексне оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств слід проводити за допомогою розробленого науково-методичного підходу, який ґрунтується на ідентифікації потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та

рефлексивної компонент і реалізується у етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу.

7. Визначено, що передумовами формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств є наступні: зменшення кількості кваліфікованих працівників; плинність кадрів; зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку; збільшення кількості сезонних найманих працівників; нижчий освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства серед зайнятих в інших галузях економіки; невідповідність коефіцієнта співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським стандартам; низький рівень матеріального мотивування персоналу до високопродуктивної праці.

8. Важливими методологічними засадами, які, на наш погляд, слід враховувати в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств, є: усвідомлення потреби в управлінні персоналом; врахування ролі керівника в управлінні персоналом; багатостороннє трактування управління персоналом, єдність суб'єкта та об'єкта управління персоналом; взаємозв'язо організаційних та функціональних заходів управління персоналом; одночасна орієнтація на потреби й інтереси працівника і підприємства; відповідність та обґрунтованість процесів управління персоналом; дотримання принципів соціального партнерства; державна підтримка управління персоналом; результативність управління персоналом; поточне, тактичне й стратегічне спрямування управління персоналом; врахування особливостей господарської діяльності.

9. Особливості сучасного формування кадрового потенціалу підприємств в аграрному секторі зумовлені: формуванням багатоукладності в АПК; розвитком різних організаційно-правових структур на основі приватної форми власності на землю та майно; непривабливістю сільськогосподарської праці;

обмеженістю видів діяльності на селі й незадоволеністю працівників тими видами праці, що село їм може надати; необхідністю постійного пристосування до динамічних змін ринкового середовища; відтоком кваліфікованих спеціалістів та небажанням молоді повертатися в село; системною кризою в галузі; відсутністю дієвих стимулів та гарантій стабільної зайнятості; ментальністю вітчизняного селянства; диференціацією населення країни та селянства за рівнем грошових доходів; недостатньою увагою держави в забезпеченні нормальних соціальних умов життя і праці сільських жителів; специфікою сільськогосподарського виробництва та його продукції як товару, який значною мірою визначає ринкові цілі, дистрибуцію, цінову політику і т.д. Та головною особливістю формування персоналу аграрних підприємств є те, що працівниками сільськогосподарських підприємств в основному є жителі відповідних сільських населених пунктів, і саме сільське населення є основою формування персоналу аграрних підприємств.

10. З урахуванням представлених проблем розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні та на тлі старіння населення й відтоку молодих кадрів з села розвиток сільського господарства регіону повинен бути пов'язаний зі збереженням та виявленням нерозкритих можливостей кадрового потенціалу сільського господарства, а саме: здібностей, професійних якостей, творчих та новаторських задатків працюючих та потенційних сільськогосподарських працівників. Зусилля у сфері стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств повинні спрямовуватися на вирішення таких завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств; вдосконалення організаційних структур управління через упровадження інноваційних ефективних систем управління з використанням рефлексивного підходу до управління, розвиток соціокультурного забезпечення працівників села, що

підвищить привабливість працевлаштування на сільськогосподарських підприємствах області висококваліфікованих працівників.

11. Доведено доцільність проведення діагностики механізмів мотивації персоналу до високопродуктивної праці за авторським методичним підходом, що ґрунтується на моделюванні: а) факторного впливу матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів на продуктивність праці; б) факторного впливу продуктивності праці на результат діяльності підприємства – новостворену вартість, яка розглядається як сукупний продукт колективної праці управлінського та виробничого персоналу. Встановлено, що продуктивність праці значною мірою залежить від матеріального стимулювання (заробітна плата, стимулюючі виплати), а також від нематеріальних позитивних стимулів; залежність від соціальних виплат є незначною. Розмір новоствореної вартості значною мірою залежить від рівня продуктивності праці. Ключовими мотиваційними стимулами щодо підвищення продуктивності праці, з позицій ідентифікації вагомості впливу економічної, адміністративної й соціально-психологічної компонент й у розрізі професійних якостей персоналу підприємств (висококваліфікованого, кваліфікованого та низькокваліфікованого), вбачається підвищення заробітної плати та система нематеріального стимулювання.

12. Через повномасштабну війну ринок праці Хмельниччини зазнав істотних змін. Ситуація, що склалася в Україні, вплинула як на звичайних громадян, так і на підприємства та бізнес в цілому. У 2022 році стартували урядові проєкти щодо надання фінансової підтримки бізнесу. З березня минулого року почала діяти програма надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. На думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень, є малоімовірним, що реалізація цих цілей допоможе подолати негативні тенденції у сфері доходів працюючого населення. Нині потрібно сформулювати основні

принципи й напрями оновленої політики зайнятості повоєнної економіки, що міститиме три основні напрями: перший напрям, зорієнтований на екстрене забезпечення зайнятості та доходів за умов стабілізації безпеки та соціогуманітарної ситуації для груп осіб, що найбільше постраждали від війни; другий напрям, що передбачає створення умов для відновлення економіки приймаючих громад; третій напрям, що визначає загальнодержавну політику створення й розвитку робочих місць, яка має ґрунтуватися на принципах концепції гідної праці, а також сприяти розбудові інституційної спроможності ринку праці та соціального діалогу на національному рівні.

13. Перехід до ринкових відносин передбачає послаблення ієрархічного управління, жорстокої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади та використання економічних методів, побудованих на відносинах власності. А це, у свою чергу, визначає необхідність розробки принципово нових підходів, пріоритету цінностей. Головне у середині організації - робітники, за її межами - споживачі продукції. Необхідно спрямувати свідомість працюючих до споживача, а не до керівництва, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативи, а не до механічного виконавця; перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на другий план, звільняючи місце культурі та ринку. Основу сучасної концепції управління персоналом організації складають підвищення ролі людського фактору, особистості робітника, знання його мотиваційних установ, вміння їх формувати та спрямовувати згідно з задачами, що стоять перед організацією.

14. Організація ефективного співробітництва багатьох людей — це серцевина менеджменту. Менеджеру доводиться співпрацювати зі своїми колегами, представниками інших організацій, а також з керівництвом, і організовувати продуктивну діяльність підлеглих. Для того щоб спільна праця певної групи людей була продуктивною, потрібно налагоджувати

взаємоприйнятні стосунки не тільки з вищим керівництвом, а й зі своїми підлеглими. Далеко не завжди найкращою формою відносин з підлеглими є командування, розпорядництво. Продуктивнішою формою взаємовідносин між керівником і підлеглим дедалі частіше вважається співпраця, в якій кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання і відповідальність стосовно виконання спільної роботи. Управлінська вертикаль перетворюється на управлінську горизонталь. Така організація ефективного співробітництва дістала назву синергії.

15. Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук. Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю. Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі: обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника; завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень; доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань; уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих; згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками; створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагання приховати недоліки в роботі, виховання в людях добросовісності та принциповості; прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань.

16. В узагальненому вигляді кваліфікаційні вимоги до менеджера можна згрупувати наступним чином: концептуальна компетенція, компетенція у психології та людських стосунках, ділова (адміністративна) компетенція, фахова компетенція. Адміністративна компетенція передбачає знання щодо формування і виконання певним упорядкованим методом процедур і процесів перетворення рішень в результати. Фахова компетенція передбачає наявність знань процесів, які властиві тій чи іншій професії або спеціальності. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу щоденно і ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення, або навіть демонстрації відповідних дій. Тісно пов'язаним зі знаннями є наступний елемент моделі ефективного менеджера – уміння та навички. Здатність особи набути необхідні знання та уміння значною мірою визначаються особливостями психічної діяльності людини.

17. Для подолання емерджентності управлінської системи і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно вибудовувати горизонтально інтегровану організаційну структуру управління командною роботою персоналу за рахунок активізації рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами підприємства та екзогенним середовищем. Горизонтальна структура управління персоналом дозволить формувати комунікативні професійні зв'язки між керівником та персоналом, залучати персонал до управління, приймати колегіальні рішення, що позитивно впливає на задоволеність персоналу працею та підвищує результативність роботи підприємства в цілому. Доведено, що формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств слід здійснювати на засадах системно-рефлексивного підходу за відповідною технологією, яка, з одного боку, передбачає удосконалення кадрової політики через підбір, розміщення та використання людських ресурсів за принципами інтеграції їх професійних

компетентностей та психологічних якостей (для створення організаційно-адаптивного механізму трудової співпраці й розвитку процесів самоорганізації на підприємстві), з іншого – розширює можливості нематеріальної мотивації трудової активності (для піднесення ролі економічної і соціально-психологічної компонент підвищення результативності роботи підприємства та вибудовування людиноцентричної траєкторії його розвитку).

18. Практичне застосування методів рефлексивного управління персоналом підприємств передбачає соціально-психологічне нематеріальне мотиваційне стимулювання, яке впливає на систему цілей, цінностей та поведінку працівників, формує передумови до високопродуктивної трудової діяльності персоналу і забезпечує найвищу якість трудового життя. Застосування рефлексивних методів управління формує економічний та соціально-психологічний ефект, що виражається у покращенні результативних показників діяльності персоналу та підприємства в цілому. Дослідження показало, що рефлексивні методи управління персоналом дозволяють покращити соціально-психологічні характеристики трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Використання рефлексивних методів управління персоналом дає також економічний ефект, що підтверджується аналізом якісних змін економічних параметрів системи управління персоналом досліджуваних підприємств. Наведені результати повторних соціометричних вимірів та приклади вдалого застосування рефлексивних методів управління персоналом підтверджують тезу про те, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їх налаштованість на високий кінцевий результат діяльності підприємства, умілі структурні перестановки персоналу значно підвищують виробничу ефективність сільськогосподарського підприємства, сприяють формуванню нової моделі поведінки та взаємостосунків у колективі, формуючи командне співробітництво. Використання психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусу виконання

розпоряджень керівництва, до засвоєного самообов'язку, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, що породжується інтересами саме професійної спрямованості та ідейності.

19. Запропонована оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання трудової активності персоналу ґрунтується на узгодженості інтересів працівників, ресурсного забезпечення мотиваційного впливу та ефективності діяльності персоналу. Ефективність моделі проявляється у використанні збалансованого матеріального та нематеріального максимально можливого стимулюючого впливу на працівника за мінімальних витрат на стимулюючі заходи. Результати їх реалізації, що забезпечуються рефлексивною системою управління персоналом, засвідчили зростання рівня продуктивності праці та результативності діяльності підприємства.

20. В умовах воєнних дій першочерговим завданням українського аграрного сектора стало надійне забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством – і тут фермери й особисті селянські господарства продемонстрували свою ключову роль у збереженні та розвитку локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства. Отже, на практиці було продемонстровано висновок класичної агроекономічної теорії: головною підвалиною стійкості дрібного сільського господарства є не економічні переваги його над великим господарством, а та поважна обставина, що велике господарство провадиться як капіталістичне підприємство заради прибутку і ренти, а дрібне – для забезпечення існування самого виробника. Селянин-фермер не припинить вести господарство навіть тоді, коли воно не дає йому нічого, крім пересічної заробітної платні. Через це дрібне сільське господарство може існувати й розвиватися за значно меншого доходу, ніж велике капіталістичне.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агродовідник сільгоспорганізацій України. URL : https://apk.agrodoska.net/oblast/zhitomirskaya_6. (дата звернення: 27.08.2022).
2. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. С. 91–95.
3. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. Економіка харчової промисловості. 2014. № 2. С. 36–38.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 42–45.
6. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 20 с.
7. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. Агросвіт. 2015. № 21. С. 12–14.
8. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2012. № 3. С. 68–72.
9. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 93–101.

10. Богоявленська Ю. В. Аналіз і економізація дій менеджера. Вісник ПМАН. 2001. № 3. С. 11–14.
11. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження). Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2004. № 2 (28). С. 288–297.
12. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці. Економіка: проблеми теорії та практики. 2004. Вип. 195, т. 2. С. 528–539.
13. Богоявленська Ю. В. Методика побудови соціонічної моделі особистості. Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка. 2007. № 35. С. 3–7.
14. Богоявленська Ю. В. Практикологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2004. № 1 (27). С. 215–224.
15. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. Моніторинг біржового ринку. 2015. № 3. С. 12–15.
16. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 2. С. 117–124.
17. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. № 3. С. 17–22.
18. Вацька М. В. Пріоритетні напрямки та економічна оцінка інвестицій сільськогосподарських підприємств регіону. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2, т. 2. С. 52–55.
19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
20. Верна В. В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах

агробізнесу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. № 154, ч. 2. С. 48–56.

21. Водянка Л. Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3, т. 1. С. 7–12.

22. Вологін Ю. Історія розвитку менеджменту та технології використання менеджменту в сучасних реаліях економічних відносин. Молодь і ринок. 2011. № 7 (78). С. 146–150.

23. Войтко Є. В. Матрична структура підприємства як необхідний елемент у системі управління персоналом. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2010. № 1. С. 59–63.

24. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.

25. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). Економіка та держава. 2011. № 6. С. 11–16.

26. Гаран О. Формування кадрового резерву. Праця і Закон. 2011. № 1. С. 18–19.

27. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємств, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність) : терміни, поняття, персоналії / уклад. В. С. Іфтемичук, В. А. Григор'єв, М. І. Маниліч, Г. Д. Шута. Київ : Магнолія плюс, 2004. 688 с.

28. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 226 с.

29. Гнатенко І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.

30. Головач Н. Профкомпетентність фахівців у сфері управління персоналом. Персонал. 2011. № 2. С. 30–33.

31. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : ЖНАЕУ, 2011. 206 с.

32. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та соціальних систем : матеріали Всеукр. наук. конф., 17–18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10–13.

33. Грабар Т. П. PR та анти PR, або як уберегтися від маніпуляцій : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2006. 109 с.

34. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

35. Гугул О. Я. Консалтинг у системі управління розвитком персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 7/8. С. 157–163.

36. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ : Урожай, 1994. 240 с.

37. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: монографія. К.: ЦП «Компринт, 2017. 411 с.

38. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 89–94.

39. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 118–123.

40. Державні санітарні норми та правила "Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text> . (дата звернення 09.01.2023) – Назва з екрана.

41. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення: 12.05.2022).

42. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 9–15.

43. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління. 2015. № 1 (35). С. 125–129.

44. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 63–68.

45. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С. 35–38.

46. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.12.2022)

47. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.

48. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу.

Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип.260. С.130–143.

49. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Економічний потенціал сільськогосподарських підприємств: теорія і практика : монографія / За ред. професора О.Ю. Єрмакова. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. С. 248–314.

50. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91. 66. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. Т. 1. 542 с.

51. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 299 с.

52. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

53. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 18–23.

54. Зелінська А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С.562–565.

55. Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.

56. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

57. Кваша М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. Економіка України. 1994. № 1. С. 54–61.

58. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. Економіка і управління. 2013. № 4. С. 100–106.

59. Кінаш І.А. Управління сільськогосподарським підприємством з використанням інформаційних технологій. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №2(12). С. 50-53.

60. Кирич Н., Кінаш І., Погайдак О. Диверсифікаційні засоби забезпечення стабільного розвитку переробних підприємств в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2010. 524 с..

61. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125.

62. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів : Новий світ-2000, 2005. 385 с.

63. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.

64. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Економіка і управління*. 2014. № 3. С. 83–88.

65. Коноваленко Т. О., Вайтешонок Р. О., Бойко І. Ю. Т. В. Куриленко. Економічний олімп: лауреати Нобелівської премії з економіки 1969–2009 рр. : бібліогр. покажчик. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2010. С. 148.

66. Копосов Г. О., Шелухін П. Г. Управління підприємством в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів). *Бізнес інформ*. 2012. № 8. С. 195–198.

67. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.

68. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67–73.

69. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 2. С. 570–572.

70. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу. Житомир : ЖІТІ, 2000. 215 с.

71. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2005. 304 с.

72. Кузьмак О.І. Особливості формування та використання сільського трудового потенціалу Вісник. Економіка. Вип.3 (39). Рівне, 2007. С. 148-156.

73. Купалова Г. І., Четверик В. М. Статистико-економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств : монографія. Ужгород : Брега А. Е., 2013. 212 с.

74. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_55.

(дата звернення: 12.09.2022).

75. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2016. 20 с.

76. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49–52.

77. Липкань О. В. Напрями інформаційного забезпечення процесу управління виробничим потенціалом агропідприємств. Вісник аграрної науки. 2015. № 5. С. 65–68.

78. Лукашевич, В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Львів: Новий Світ-2000, 2010. 424 с.

79. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та інші. Глобальна економіка XXI ст.: людський вимір: Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 420 с.

80. Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2012. Вип. 175, ч. 3. С. 367–373.

81. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. 370 с.

82. Markina I., Chykurkova A., Shkilniak M., Taran-Lala O., Somych N. Managerial aspects in forming the optimal system of indicators of country's food security level. [Revista ESPACIOS](#). Vol. 41 (Issue 10) Year 2020. Page 8.

83. Markina I., Chykurkova A., Shkilniak M., Taran-Lala O., Somych N. Assessment of food security in country or geographic region: management and administration. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 1729-1745.

84. Марченко В. М. Методологія самоорганізації процесів злиття та поглинання і досягнення синергетичного ефекту в корпораціях молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2011. 43 с.

85. Менеджмент персоналу / О. І. Сердюк та ін. 2-е вид., випр. і допов. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

86. Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С.218–234.

87. Михайлов А.М., Волкова К.В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2018. №2. С.144–156.

88. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 87–92.

89. Михайлова Л. І., Глуходід А. Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.

90. Михайлов А.М., Мантула В.М., Кириченко Т.О. Імплементация різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка» 2018. № 2. С. 39–46.

91. Міщенко І. А. Прийняття рішень у контексті управлінських функцій. Агросвіт. 2014. № 22. С. 50–53.

92. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник / Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007. 744 с.

93. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка № 9, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5766> (дата звернення 15.08.2022) – Назва з екрана.

94. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами, як елемент модернізації управлінських процесів. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 143–147.

95. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. Національна академія наук України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення 09.01.2023) – Назва з екрана.

96. Підсумки 2022 року: ринок праці Хмельниччини. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kp-rda.gov.ua/news/1673334931/> (дата звернення 07.01.2023) – Назва з екрана.

97. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Національний інститут регіональних досліджень. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy>. (дата звернення 07.01.2023) – Назва з екрана.

98. Ринок праці у 2021 році. Підсумки у цифрах і фактах. Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-u-2021-rotsi-pidsumky-u-tsyfrah-i-faktah/> (дата звернення 02.01.2023) – Назва з екрана.

99. Сільське господарство України у 2020. Державна служба статистики України. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (дата звернення 04.01.2023) – Назва з екрана.

100. Сільське господарство України у 2021. Державна служба статистики України. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення 02.01.2023) – Назва з екрана.

101. Сільське господарство Хмельницької області у 2021. Головне управління статистики в Хмельницькій області. 2022. 124 с.

102. Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні-вересні 2022 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/09_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2022_.pdf (дата звернення 03.01.2023). Назва з екрана.

103. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104—114.

104. Стале відновлення та розвиток для сільського господарства: позиція. Громадська організація "Центр екологічних ініціатив "Екодія". [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/pozytsia-ekoperehod-sg-u-vidbudovi-ekodiya.pdf> (дата звернення 09.01.2023) – Назва з екрана.

105. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України. 2020. 455с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf (дата звернення 27.11.2022) – Назва з екрана.

106. Статистичний щорічник України за 2020 рік. Державна служба статистики України. 2021. 455с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення 27.11.2022) – Назва з екрана.

107. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України. 2022. 447с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf (дата звернення 02.01.2023) – Назва з екрана.

108. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2020 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. 2021. 449с.

109. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf>. (дата звернення 28.10.2022) – Назва з екрана.

110. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2022 року. Державна служба статистики України. 2022. 58с.

111. Судомир С.М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

112. Україна у цифрах, 2021. Державна служба статистики України. 2022. 48с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20u.pdf (дата звернення 28.11.2022) – Назва з екрана.

113. Україна у цифрах, 2021. Державна служба статистики України. 2022. 48с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_Ukraine%20in%20figures_21u.pdf (дата звернення 02.01.2023) – Назва з екрана.

114. Українформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3574736-nerajduznij-stan-rinku-praci-ta-perspektivi-jogo-vidnovlenna-pisla-vijni.html> (дата звернення 07.01.2023) – Назва з екрана.

115. Хмельниччина інвестиційна. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/invest.pdf> (дата звернення 02.01.2023) – Назва з екрана.

116. Цуруль О. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.

117. Чикуркова А.Д. Рефлексивне управління у формуванні професійних самоорганізаційних процесів на підприємствах. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2022 року, м. Бережани)

118. Chykurkova A., Hrei Yu. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises. Modern Science — Moderní věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2021. № 5. Р. 38-49. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view (дата звернення 10.08.2022) – Назва з екрана.

119. Чикуркова А.Д. Application of a motivational mechanism for stimulating personnel in agricultural enterprises in terms of digitalization of the economy. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти. 6 травня 2022 р. Кам'янець-Подільський,

2022. С 7-10. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.pdatu.edu.ua/images/public-](https://www.pdatu.edu.ua/images/public-info/publicdiscuss/zb_conf_06052022meneg.pdf)

[info/publicdiscuss/zb_conf_06052022meneg.pdf](https://www.pdatu.edu.ua/images/public-info/publicdiscuss/zb_conf_06052022meneg.pdf) (дата звернення 10.09.2022) –

Назва з екрана.

120. Чикуркова А.Д. Конспект лекцій з навчальної дисципліни "Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу" для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю 073 "Менеджмент". Кам'янець-Подільський, 2020. 95с.

121. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : Монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.

122. Emissions due to agriculture. Global, regional and country trends 2000–2018. Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fao.org/3/cb3808en/cb3808en.pdf>. (дата звернення 09.01.2023) – Назва з екрана.

123. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". К, 2004. 20 с.

124. Юр'єв В.В. Вплив організаційно-економічних умов діяльності сільськогосподарських підприємств на процес диверсифікації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 72. С. 36-43. http://bses.in.ua/journals/2021/72_2_2021/8.pdf

125. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 1. Р. 29-40. https://drive.google.com/file/d/17iV0kthkZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

126. Янковська Л. А. Підготовка менеджера: основні риси і вимоги. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2005. № 526. С. 477–484.
127. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основи управлінської діяльності. К.: Висш. школа, 2002. 356с.
128. Aldrich N. E. Organizations and Environments. N–Y, 1973. 453 p.
129. Anthony R. N. Management control systems. Boston, MA : Irwin McGraw-Hill, 1998. Т. 9.
130. Ariyachandra T. R. Critical success factors in business performance management – Striving for success. *Information systems management*. 2008. Т. 25. №. 2. – С. 113-120.
131. Bach G.L. Economics. New York, 1986. 574 p.
132. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management. Rev.* 1980. Vol. 5. № 1. P. 26-28.
133. Chandler A. Strategy and Structure. Boston, 1961. 368 p.
134. Clark L.B. The Distribution of Wealth. A Theory of Wages, Interest and Profits. New York, 1908. 432 p.
135. Dill W. Environment as an Influence on Management Autonomy *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 2. № 3. P. 14-18.
136. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y: Harper L Rom, 1974. 389 p.
137. Epstein M. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*. 1998. Т. 16. №. 2. С. 190-203.
138. Franco-Santos M. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007. Т. 27. №. 8. С. 784-801.
139. Frolick M. N. Business performance management: One truth. *IS Management*. 2006. Т. 23. №. 1. С. 41-48.

140. Galbrath J. R. Strategy implementation. Los Angeles: West Publishing Company, 1986. 504 p.
141. Ghalayini A. M. The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*. 1996. T. 16. №. 8. C. 63-80.
142. Griffin R.W. Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 884 p.
143. Grinko A., Bochulia T., Hrynko, P., Yasinetska I., Levchenko I. Forming concept of intellectualization information provision of managing an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* , 2017, 5(3-89), pp. 4–14.
144. Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. The Challenge of Organizational Change. N.Y. tal., 1992. 203 p.
145. Lipe M. G. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*. 2000. T. 75. №. 3. C. 283-298.
146. Marr B. Business performance measurement—past, present and future. *Management decision*. 2003. T. 41. №. 8. C. 680-687.
147. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill Professional, 2006. 423 p.
148. Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1963. N68. P. 111 -124.
149. Neely A. Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice. Cambridge University Press, 2007. 528 p.
150. Neely A. D. The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London : Prentice Hall Financial Times, 2002. 208 p.
151. Neely A. Performance measurement frameworks: a review. *Cambridge University Press*, Cambridge, 2007. P. 145- 155.
152. Niven P. R. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. *John Wiley & Sons*, 2002. 336 p.

153. Noe R. A. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY : McGraw-Hill Education, 2017. 800 p.
154. Ostrovska H.Y., Maliuta L.Ya., Sherstiuk R.P., Lutsyktiv I.V., Yasinetska I.A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* this. 2020, 2020(4), pp. 171–178.
155. Pulakos E. D. Performance management: A new approach for driving business results. John Wiley & Sons, 2009. 214 p.
156. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May – June, 1987. — 368 p.
157. Porter M. E. Competitive Advantage. N–Y, 1985. 269 p.
158. Porter Lyman W. and Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, III: Irwin, 1968. 165 p.
159. Radchenko O; Tsvihun I.; Yasinetska I. ; Budniak L. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION*. Vol. 11 Issue 8. Page 615-625.
160. Quinn J.B. Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*. 1981. Fall. P. 7-21.
161. Taticchi P., Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring business excellence*. 2010. T. 14. №. 1. C. 4-18.
162. Venkatraman N. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*. 1986. T. 11. №. 4. C. 801-814.
163. Vroom V.H. The New Leadership. Prentice Hall, 1988. 527 p.

ДОДАТКИ

Додаток А
**Індекси сільськогосподарської продукції у господарствах усіх
категорій за регіонами України, % до попереднього року [100]**

Показники	Продукція сільського господарства /			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	101,4	89,9	116,4	101,8	87,9	122,6	100,2	97,5	95,4
області									
Вінницька	101,1	85,2	122,1	94,5	78,2	136,3	120,0	100,6	97,7
Волинська	101,3	100,4	102,8	102,9	101,4	105,4	98,2	98,3	97,1
Дніпропетровська	110,0	85,7	122,3	113,2	81,5	128,8	99,9	100,4	103,9
Донецька	121,6	95,8	108,0	129,6	95,0	114,7	102,0	98,2	87,8
Житомирська	100,9	95,3	112,2	102,9	95,1	116,3	93,6	96,0	95,4
Закарпатська	100,9	96,5	91,9	94,0	101,2	93,0	109,1	91,8	90,5
Запорізька	129,5	88,4	117,4	137,4	87,8	122,7	92,5	92,8	82,6
Івано- Франківська	97,2	103,5	105,5	94,2	105,9	113,6	101,6	100,3	93,8
Київська	91,7	83,9	119,0	94,0	78,0	135,8	86,8	98,0	87,3
Кіровоградська	107,6	70,5	146,3	108,5	67,5	154,6	100,7	96,2	97,8
Луганська	114,4	88,6	107,4	117,2	87,7	108,2	90,4	98,7	99,4
Львівська	100,8	104,4	107,6	102,9	106,1	109,5	96,4	100,5	103,2
Миколаївська	107,0	76,1	147,0	108,1	74,2	155,7	99,1	91,3	91,5
Одеська	88,4	61,0	192,0	88,2	56,7	212,0	90,2	96,6	95,1
Полтавська	95,7	88,8	109,6	95,1	87,8	111,8	99,1	94,0	98,4
Рівненська	99,4	103,0	102,0	100,8	105,3	104,3	95,3	96,1	94,3
Сумська	100,0	103,7	90,1	100,3	104,4	90,5	98,2	98,9	87,5
Тернопільська	97,8	100,0	113,4	96,8	99,4	115,1	102,2	102,6	106,3
Харківська	102,5	98,0	98,3	102,3	99,0	100,7	103,6	92,8	84,5
Херсонська	104,7	94,6	113,9	107,0	94,8	118,5	91,4	93,7	83,4
Хмельницька	97,0	97,4	113,6	96,4	97,7	116,5	100,0	96,0	100,6
Черкаська	97,7	78,7	134,9	94,6	69,2	159,0	104,8	98,6	99,4
Чернівецька	95,6	99,8	109,2	94,0	100,6	116,3	99,4	97,8	92,2
Чернігівська	97,8	102,9	105,8	97,7	104,3	106,9	98,4	93,0	96,7

. Додаток Б

Індекси сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах за регіонами України, % до попереднього року [100]

Показники	Продукція сільського господарства /			У тому числі					
				продукція рослинництва /			продукція тваринництва /		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	102,7	88,0	122,3	102,5	85,8	127,8	103,8	99,3	98,0
області									
Вінницька	103,8	82,9	129,1	94,4	74,0	147,5	132,5	102,5	100,1
Волинська	103,0	102,9	108,1	103,1	103,1	111,6	102,8	102,6	100,3
Дніпропетровська	114,1	87,9	121,5	119,0	83,1	125,9	100,7	103,1	110,1
Донецька	131,0	95,7	108,1	140,2	94,1	115,3	108,1	101,2	86,7
Житомирська	103,7	90,6	123,5	103,8	89,4	125,3	101,3	108,7	101,5
Закарпатська	85,3	116,3	85,4	82,8	118,4	86,0	117,7	98,4	79,8
Запорізька	139,7	86,9	122,2	145,4	86,6	126,6	93,9	91,1	70,4
Івано-Франківська	93,8	111,3	112,8	86,9	114,8	126,9	108,7	105,3	86,4
Київська	90,9	78,9	125,2	94,5	72,3	147,3	83,2	94,7	84,8
Кіровоградська	110,7	65,0	159,3	110,5	63,7	163,2	116,0	99,0	95,5
Луганська	116,2	87,5	108,8	116,8	87,5	109,4	94,5	89,5	86,2
Львівська	99,6	107,3	115,1	100,9	107,5	113,9	95,7	106,7	119,1
Миколаївська	109,5	72,2	157,3	109,5	72,0	160,0	111,5	79,0	86,8
Одеська	82,1	50,9	255,8	81,9	49,6	264,5	92,6	97,8	94,3
Полтавська	94,1	86,5	113,5	93,4	85,6	114,8	99,3	93,1	105,3
Рівненська	101,3	108,0	106,9	102,3	110,0	107,4	96,5	97,7	103,8
Сумська	100,8	105,3	90,5	100,9	105,7	89,8	98,5	98,4	101,2
Тернопільська	96,9	101,9	118,6	95,8	101,5	118,4	106,7	105,5	120,5
Харківська	107,5	102,3	100,5	106,9	102,9	102,1	112,6	97,6	87,4
Херсонська	107,9	89,1	117,6	111,0	88,8	121,2	82,0	92,5	77,9
Хмельницька	98,7	95,7	119,3	98,3	96,2	121,9	101,8	92,4	98,1
Черкаська	99,3	75,0	140,3	96,3	63,3	171,3	106,0	98,8	100,0
Чернівецька	85,7	101,6	119,1	80,6	102,0	132,8	105,2	100,5	78,0
Чернігівська	99,6	104,1	107,9	99,3	104,4	108,5	103,6	100,2	100,9

Додаток В

Індекси сільськогосподарської продукції у господарствах населення за регіонами України, % до попереднього року [100]

Показники	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	99,1	93,6	105,6	100,2	92,8	111,4	96,7	95,6	92,4
області									
Вінницька	94,3	91,6	104,0	94,7	90,3	110,4	93,5	94,8	89,9
Волинська	99,6	97,6	96,7	102,6	99,5	98,1	93,8	93,8	93,5
Дніпропетровська	101,8	80,8	124,1	102,7	78,0	135,1	97,7	92,9	84,4
Донецька	107,4	95,8	107,9	113,3	96,7	113,6	92,9	93,0	89,9
Житомирська	97,4	101,6	98,4	100,9	106,8	100,9	92,0	93,1	93,8
Закарпатська	102,8	94,5	92,7	96,6	97,7	94,8	108,9	91,7	90,8
Запорізька	113,2	91,4	108,3	121,6	90,6	113,7	91,6	93,9	90,4
Івано-Франківська	99,5	98,6	100,3	100,4	99,3	102,4	98,4	97,7	97,8
Київська	94,3	98,7	104,4	92,4	94,9	109,9	99,0	107,5	93,4
Кіровоградська	101,9	81,8	125,1	103,7	77,4	135,8	96,5	95,2	98,6
Луганська	110,8	91,0	104,3	118,4	88,3	105,0	89,5	100,9	102,2
Львівська	101,9	101,6	100,3	105,2	104,5	104,3	96,8	96,8	93,0
Миколаївська	102,6	83,3	130,5	104,9	79,4	146,4	96,6	94,2	92,4
Одеська	100,2	76,4	126,8	103,8	70,4	140,0	89,8	96,4	95,2
Полтавська	99,8	94,2	100,8	100,0	93,8	104,3	98,9	95,2	89,1
Рівненська	97,8	98,9	97,4	99,3	100,5	100,7	94,8	95,4	90,3
Сумська	97,5	98,1	88,8	97,3	97,4	94,5	98,0	99,2	79,7
Тернопільська	99,5	96,4	103,1	99,4	94,2	106,1	99,7	100,9	97,6
Харківська	94,1	89,9	93,4	93,2	90,4	97,1	96,9	88,6	81,7
Херсонська	99,9	103,2	108,9	100,5	105,6	114,4	97,9	94,4	86,4
Хмельницька	93,1	101,5	100,2	90,2	103,0	98,9	98,6	98,9	102,5
Черкаська	91,4	94,5	116,5	88,4	93,2	125,3	99,4	97,9	95,9
Чернівецька	99,8	99,1	105,6	100,7	100,1	109,7	97,8	97,0	96,5
Чернігівська	90,8	97,7	95,8	89,3	103,6	97,4	94,0	86,4	92,2

Додаток Д

Продукція сільського господарства в господарствах усіх категорій за регіонами України, у постійних цінах 2016 року; млн грн [100]

Показники	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва /		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	680982,4	612121,5	712566,3	538705,6	473377,0	580267,7	142276,8	138744,5	132298,6
області									
Вінницька	57168,9	48688,6	59467,8	39426,9	30841,8	42039,2	17742,0	17846,8	17428,6
Волинська	16540,8	16610,4	17078,4	11316,8	11474,2	12089,2	5224,0	5136,2	4989,2
Дніпропетровська	42467,9	36393,3	44500,7	32998,4	26883,3	34616,7	9469,5	9510,0	9884,0
Донецька	20260,6	19400,5	20953,5	15343,0	14571,5	16712,6	4917,6	4829,0	4240,9
Житомирська	27362,6	26072,1	29256,4	22020,8	20943,8	24364,4	5341,8	5128,3	4892,0
Закарпатська	8858,2	8552,3	7856,5	4480,8	4533,7	4218,0	4377,4	4018,6	3638,5
Запорізька	27136,5	23997,9	28175,7	23737,7	20843,4	25569,0	3398,8	3154,5	2606,7
Івано-Франківська	13301,2	13767,3	14527,2	7679,4	8130,5	9240,2	5621,8	5636,8	5287,0
Київська	40802,3	34252,7	40757,9	28678,4	22371,4	30390,9	12123,9	11881,3	10367,0
Кіровоградська	35994,8	25381,1	37138,5	32165,1	21698,4	33536,0	3829,7	3682,7	3602,5
Луганська	14448,2	12802,0	13745,1	13252,7	11621,8	12571,8	1195,5	1180,2	1173,3
Львівська	23004,4	24007,2	25833,9	15967,9	16938,0	18540,4	7036,5	7069,2	7293,5
Миколаївська	25976,4	19778,0	29066,9	23024,0	17081,3	26598,9	2952,4	2696,7	2468,0
Одеська	28278,5	17240,3	33106,4	25229,7	14296,2	30308,0	3048,8	2944,1	2798,4
Полтавська	43514,8	38625,1	42319,3	36671,8	32193,3	35992,5	6843,0	6431,8	6326,8
Рівненська	16752,7	17260,2	17598,1	12572,9	13245,1	13811,5	4179,8	4015,1	3786,6
Сумська	30175,6	31291,6	28199,7	26215,6	27375,0	24772,7	3960,0	3916,6	3427,0
Тернопільська	24251,8	24254,8	27499,3	19733,5	19619,8	22573,3	4518,3	4635,0	4926,0
Харківська	38462,8	37700,8	37048,9	32339,4	32017,3	32245,4	6123,4	5683,5	4803,5
Херсонська	28559,2	27024,1	30771,6	24748,6	23454,8	27796,1	3810,6	3569,3	2975,5
Хмельницька	35926,2	34979,2	39751,8	29299,7	28617,5	33350,6	6626,5	6361,7	6401,2
Черкаська	40275,6	31698,3	42765,8	27280,8	18883,7	30033,9	12994,8	12814,6	12731,9
Чернівецька	10248,5	10225,3	11170,6	7176,3	7221,1	8399,9	3072,2	3004,2	2770,7
Чернігівська	31213,9	32118,4	33976,3	27345,4	28520,1	30496,5	3868,5	3598,3	3479,8

Додаток Е

Частка регіонів у загальному виробництві продукції сільського господарства України у 2021 році, у постійних цінах 2016 року [100]

Показники	Продукція сільського господарства		У тому числі			
			продукція рослинництва		продукція тваринництва	
	відсотків	місце	відсотків	місце	відсотків	місце
Україна	100,0	х	100,0	х	100,0	х
області						
Вінницька	8,3	1	7,2	1	13,2	1
Волинська	2,4	20	2,1	21	3,8	9
Дніпропетровська	6,2	2	6,0	3	7,5	4
Донецька	2,9	18	2,9	18	3,2	13
Житомирська	4,1	12	4,2	15	3,7	11
Закарпатська	1,1	24	0,7	24	2,8	15
Запорізька	4,0	15	4,4	13	2,0	22
Івано-Франківська	2,0	21	1,6	22	4,0	8
Київська	5,7	5	5,2	8	7,8	3
Кіровоградська	5,2	7	5,8	4	2,7	16
Луганська	1,9	22	2,2	20	0,9	24
Львівська	3,6	17	3,2	17	5,5	5
Миколаївська	4,1	13	4,6	12	1,9	23
Одеська	4,7	10	5,2	9	2,1	20
Полтавська	5,9	4	6,2	2	4,8	7
Рівненська	2,5	19	2,4	19	2,9	14
Сумська	4,0	14	4,3	14	2,6	18
Тернопільська	3,9	16	3,9	16	3,7	10
Харківська	5,2	8	5,5	6	3,6	12
Херсонська	4,3	11	4,8	11	2,2	19
Хмельницька	5,6	6	5,7	5	4,8	6
Черкаська	6,0	3	5,2	10	9,6	2
Чернівецька	1,6	23	1,4	23	2,1	21
Чернігівська	4,8	9	5,3	7	2,6	17

. Додаток Ж

**Продукція сільського господарства в підприємствах за регіонами України
у постійних цінах 2016 року, млн грн [100]**

Показники	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	449806,3	395717,7	484101,0	376789,7	323198,2	413004,6	73016,6	72519,5	71096,4
області									
Вінницька	42411,8	35169,1	45409,3	29100,7	21521,9	31754,4	13311,1	13647,2	13654,9
Волинська	8664,3	8919,3	9644,2	5987,3	6172,6	6890,3	2677,0	2746,7	2753,9
Дніпропетровська	29353,2	25797,3	31346,5	22358,1	18585,5	23403,1	6995,1	7211,8	7943,4
Донецька	13142,7	12583,8	13601,5	10014,0	9418,8	10857,3	3128,7	3165,0	2744,2
Житомирська	15807,3	14326,2	17695,8	14805,6	13237,6	16591,3	1001,7	1088,6	1104,5
Закарпатська	838,9	976,0	833,8	753,8	892,3	767,0	85,1	83,7	66,8
Запорізька	18017,5	15666,0	19150,7	16674,8	14442,6	18289,2	1342,7	1223,4	861,5
Івано-Франківська	5148,5	5730,5	6466,2	3262,8	3745,4	4751,7	1885,7	1985,1	1714,5
Київська	30478,6	24059,7	30115,4	21490,0	15547,8	22894,9	8988,6	8511,9	7220,5
Кіровоградська	24234,4	15763,4	25105,1	23296,9	14835,2	24218,3	937,5	928,2	886,8
Луганська	9879,7	8644,4	9407,7	9651,2	8440,0	9231,5	228,5	204,4	176,2
Львівська	11063,3	11872,0	13662,5	8480,6	9115,4	10378,8	2582,7	2756,6	3283,7
Миколаївська	16798,5	12134,4	19092,6	16236,1	11690,0	18706,7	562,4	444,4	385,9
Одеська	17125,6	8715,0	22292,3	16669,5	8269,1	21871,9	456,1	445,9	420,4
Полтавська	30797,0	26650,8	30246,6	26834,7	22962,8	26364,0	3962,3	3688,0	3882,6
Рівненська	7653,3	8264,6	8833,0	6424,0	7063,9	7586,4	1229,3	1200,7	1246,6
Сумська	23516,1	24759,2	22397,9	22070,0	23336,0	20957,1	1446,1	1423,2	1440,8
Тернопільська	15725,2	16031,0	19017,8	14067,0	14280,8	16908,4	1658,2	1750,2	2109,4
Харківська	25195,0	25766,7	25906,9	22356,1	22994,8	23483,5	2838,9	2771,9	2423,4
Херсонська	17389,1	15498,5	18223,5	16000,1	14214,0	17222,6	1389,0	1284,5	1000,9
Хмельницька	25784,8	24685,6	29439,8	22817,8	21943,2	26748,2	2967,0	2742,4	2691,6
Черкаська	32673,5	24511,9	34395,1	21880,0	13852,4	23731,0	10793,5	10659,5	10664,1
Чернівецька	2731,9	2776,6	3305,6	2039,6	2081,1	2763,4	692,3	695,5	542,2
Чернігівська	25376,1	26415,7	28511,2	23519,0	24555,0	26633,6	1857,1	1860,7	1877,6

. Додаток 3

**Продукція сільського господарства в господарствах населення за
регіонами України у постійних цінах 2016 року, млн грн [100]**

Показники	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	231176,1	216403,8	228465,3	161915,9	150178,8	167263,1	69260,2	66225,0	61202,2
області									
Вінницька	14757,1	13519,5	14058,5	10326,2	9319,9	10284,8	4430,9	4199,6	3773,7
Волинська	7876,5	7691,1	7434,2	5329,5	5301,6	5198,9	2547,0	2389,5	2235,3
Дніпропетровська	13114,7	10596,0	13154,2	10640,3	8297,8	11213,6	2474,4	2298,2	1940,6
Донецька	7117,9	6816,7	7352,0	5329,0	5152,7	5855,3	1788,9	1664,0	1496,7
Житомирська	11555,3	11745,9	11560,6	7215,2	7706,2	7773,1	4340,1	4039,7	3787,5
Закарпатська	8019,3	7576,3	7022,7	3727,0	3641,4	3451,0	4292,3	3934,9	3571,7
Запорізька	9119,0	8331,9	9025,0	7062,9	6400,8	7279,8	2056,1	1931,1	1745,2
Івано-Франківська	8152,7	8036,8	8061,0	4416,6	4385,1	4488,5	3736,1	3651,7	3572,5
Київська	10323,7	10193,0	10642,5	7188,4	6823,6	7496,0	3135,3	3369,4	3146,5
Кіровоградська	11760,4	9617,7	12033,4	8868,2	6863,2	9317,7	2892,2	2754,5	2715,7
Луганська	4568,5	4157,6	4337,4	3601,5	3181,8	3340,3	967,0	975,8	997,1
Львівська	11941,1	12135,2	12171,4	7487,3	7822,6	8161,6	4453,8	4312,6	4009,8
Миколаївська	9177,9	7643,6	9974,3	6787,9	5391,3	7892,2	2390,0	2252,3	2082,1
Одеська	11152,9	8525,3	10814,1	8560,2	6027,1	8436,1	2592,7	2498,2	2378,0
Полтавська	12717,8	11974,3	12072,7	9837,1	9230,5	9628,5	2880,7	2743,8	2444,2
Рівненська	9099,4	8995,6	8765,1	6148,9	6181,2	6225,1	2950,5	2814,4	2540,0
Сумська	6659,5	6532,4	5801,8	4145,6	4039,0	3815,6	2513,9	2493,4	1986,2
Тернопільська	8526,6	8223,8	8481,5	5666,5	5339,0	5664,9	2860,1	2884,8	2816,6
Харківська	13267,8	11934,1	11142,0	9983,3	9022,5	8761,9	3284,5	2911,6	2380,1
Херсонська	11170,1	11525,6	12548,1	8748,5	9240,8	10573,5	2421,6	2284,8	1974,6
Хмельницька	10141,4	10293,6	10312,0	6481,9	6674,3	6602,4	3659,5	3619,3	3709,6
Черкаська	7602,1	7186,4	8370,7	5400,8	5031,3	6302,9	2201,3	2155,1	2067,8
Чернівецька	7516,6	7448,7	7865,0	5136,7	5140,0	5636,5	2379,9	2308,7	2228,5
Чернігівська	5837,8	5702,7	5465,1	3826,4	3965,1	3862,9	2011,4	1737,6	1602,2

. Додаток I

**Продукція сільського господарства в господарствах населення за
регіонами України у постійних цінах 2016 року, млн грн [100]**

Показники	Продукція сільського господарства			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	231176,1	216403,8	228465,3	161915,9	150178,8	167263,1	69260,2	66225,0	61202,2
області									
Вінницька	14757,1	13519,5	14058,5	10326,2	9319,9	10284,8	4430,9	4199,6	3773,7
Волинська	7876,5	7691,1	7434,2	5329,5	5301,6	5198,9	2547,0	2389,5	2235,3
Дніпропетровська	13114,7	10596,0	13154,2	10640,3	8297,8	11213,6	2474,4	2298,2	1940,6
Донецька	7117,9	6816,7	7352,0	5329,0	5152,7	5855,3	1788,9	1664,0	1496,7
Житомирська	11555,3	11745,9	11560,6	7215,2	7706,2	7773,1	4340,1	4039,7	3787,5
Закарпатська	8019,3	7576,3	7022,7	3727,0	3641,4	3451,0	4292,3	3934,9	3571,7
Запорізька	9119,0	8331,9	9025,0	7062,9	6400,8	7279,8	2056,1	1931,1	1745,2
Івано-Франківська	8152,7	8036,8	8061,0	4416,6	4385,1	4488,5	3736,1	3651,7	3572,5
Київська	10323,7	10193,0	10642,5	7188,4	6823,6	7496,0	3135,3	3369,4	3146,5
Кіровоградська	11760,4	9617,7	12033,4	8868,2	6863,2	9317,7	2892,2	2754,5	2715,7
Луганська	4568,5	4157,6	4337,4	3601,5	3181,8	3340,3	967,0	975,8	997,1
Львівська	11941,1	12135,2	12171,4	7487,3	7822,6	8161,6	4453,8	4312,6	4009,8
Миколаївська	9177,9	7643,6	9974,3	6787,9	5391,3	7892,2	2390,0	2252,3	2082,1
Одеська	11152,9	8525,3	10814,1	8560,2	6027,1	8436,1	2592,7	2498,2	2378,0
Полтавська	12717,8	11974,3	12072,7	9837,1	9230,5	9628,5	2880,7	2743,8	2444,2
Рівненська	9099,4	8995,6	8765,1	6148,9	6181,2	6225,1	2950,5	2814,4	2540,0
Сумська	6659,5	6532,4	5801,8	4145,6	4039,0	3815,6	2513,9	2493,4	1986,2
Тернопільська	8526,6	8223,8	8481,5	5666,5	5339,0	5664,9	2860,1	2884,8	2816,6
Харківська	13267,8	11934,1	11142,0	9983,3	9022,5	8761,9	3284,5	2911,6	2380,1
Херсонська	11170,1	11525,6	12548,1	8748,5	9240,8	10573,5	2421,6	2284,8	1974,6
Хмельницька	10141,4	10293,6	10312,0	6481,9	6674,3	6602,4	3659,5	3619,3	3709,6
Черкаська	7602,1	7186,4	8370,7	5400,8	5031,3	6302,9	2201,3	2155,1	2067,8
Чернівецька	7516,6	7448,7	7865,0	5136,7	5140,0	5636,5	2379,9	2308,7	2228,5
Чернігівська	5837,8	5702,7	5465,1	3826,4	3965,1	3862,9	2011,4	1737,6	1602,2

. Додаток К

**Продукція сільського господарства у розрахунку на одну особу населення
за регіонами України у постійних цінах 2016 року, грн [100]**

	Продукція сільського господарства /			У тому числі					
				продукція рослинництва			продукція тваринництва		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	16203	14663	17221	12818	11340	14024	3385	3323	3197
області									
Вінницька	36814	31672	39141	25389	20063	27670	11425	11609	11471
Волинська	16007	16136	16672	10951	11146	11802	5056	4990	4870
Дніпропетровська	13306	11519	14266	10339	8509	11098	2967	3010	3168
Донецька	4883	4713	5136	3698	3540	4096	1185	1173	1040
Житомирська	22535	21693	24642	18136	17426	20521	4399	4267	4121
Закарпатська	7057	6831	6299	3570	3621	3382	3487	3210	2917
Запорізька	15994	14310	17050	13991	12429	15473	2003	1881	1577
Івано-Франківська	9704	10089	10710	5603	5958	6812	4101	4131	3898
Київська	8620	7212	8582	6058	4710	6399	2562	2502	2183
Кіровоградська	38320	27391	40726	34243	23417	36775	4077	3974	3951
Луганська	6739	6014	6508	6182	5460	5952	557	554	556
Львівська	9139	9584	10384	6344	6762	7452	2795	2822	2932
Миколаївська	23080	17752	26422	20457	15332	24178	2623	2420	2244
Одеська	11888	7266	14030	10606	6025	12844	1282	1241	1186
Полтавська	31222	28004	31074	26312	23341	26428	4910	4663	4646
Рівненська	14503	15000	15368	10884	11510	12061	3619	3490	3307
Сумська	28075	29497	26995	24390	25805	23715	3685	3692	3280
Тернопільська	23268	23443	26799	18933	18963	21998	4335	4480	4801
Харківська	14422	14247	14160	12126	12100	12324	2296	2147	1836
Херсонська	27653	26434	30493	23963	22943	27544	3690	3491	2949
Хмельницька	28520	28000	32154	23259	22908	26976	5261	5092	5178
Черкаська	33584	26745	36567	22748	15933	25681	10836	10812	10886
Чернівецька	11349	11373	12502	7947	8031	9401	3402	3342	3101
Чернігівська	31260	32641	35099	27386	28984	31504	3874	3657	3595

**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**



Міністерство освіти і науки України

ВИДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
30400, м. Шепетівка, Хмельницької обл., пр. Миру, 25.
тел./факс: (03840)4-07-63, shepkol@ukr.net
код ЄДРПОУ 34363226

вих. №11 від 31.01.2023 р.

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо формування й розвитку системи управління персоналом аграрних підприємств, побудови ефективних структур управління персоналом, а також впровадження технологій організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств за рефлексивного управління персоналом підприємств прийняті до впровадження в навчальний процес ВСП «Шепетівський фаховий коледж ЗВО «ПДУ» при викладанні дисципліни «Менеджмент».

Директор

Валентина ДМИТРИК



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ "КІЦМАНСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ "ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ"

вул. Миколайчука, 3, м. Кіцмань, 59300 т/факс (03736) 2-36-77, 2-32-23

р-рахунок UA128201720343131004200004858 УДКСУ м. Київ, МФО 820172 E-mail: kdat@ukr.net

« 24 » 01 2023 р. № 01.3-02/25

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу аграрних підприємств, удосконалення організації праці менеджерів та керівників сучасних підприємств на засадах рефлексії та самоорганізації прийняті до впровадження в навчальний процес ВСП «Кіцманський фаховий коледж ЗВО «ПДУ» при викладанні дисциплін «Менеджмент».



В.о. директора

Іван БІЛЯР



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
 «СНЯТИНСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
 ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
 78301, м. Снятин, вул. Вовводи Коснятина, 72. тел/факс (03476) 2-50-47 E-mail: skpdatu@gmail.com
 р/р UA588201720343121004200017237 р/р UA428201720343130004000017237 ДКСУ м.Київ
 МФО 820172 Код ЄДРПОУ 34865463

27.01.2023 р.№1

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо підвищення ефективності менеджменту, формування і функціонування системи управління персоналом організацій, а також удосконалення організації праці менеджерів та керівників сучасних підприємств прийняті до впровадження в навчальний процес ВСП «Снятинський фаховий коледж ЗВО «ПДУ» при викладанні дисциплін «Менеджмент».

Директор



Іван КАЛИТЧУК



Міністерство освіти і науки України
**Кам'янець - Подільський фаховий коледж
індустрії, бізнесу та інформаційних технологій**

вул. Павла Скоропадського, 17, м. Кам'янець – Подільський, Хмельницької області, 32300
Телефон: (03849) 7-40-22, E-mail: industrial_k_p@ukr.net

Код 00284049. Р/р UA 0782017203442710032200004242 у банку ГУ ДКСУ Хмельницької області. МФО 820172

Вих. № 28 від 16. 01. 2023 р.

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо підвищення ефективності управління персоналом в системі менеджменту організацій, формування організаційних структур управління персоналом стратегічного типу, а також удосконалення мотивації і стимулювання праці персоналу підприємств прийняті до впровадження в навчальний процес у Кам'янець-Подільському фаховому коледжі індустрії, бізнесу та інформаційних технологій при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом».

В.о. директора



Сергій НИКИФОРЧИН



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

вул. Суворова, 2, м. Кам'янець-Подільський, 32300, тел./факс: (03849) 7-47-72, 3-98-55
код за ЄДРПОУ 33880119, р/р № UA 808201720343110002000018300 в ДКСУ МФО 0
e-mail: kpkhp@i.ua

16.01.2013 № 01-15/274

на № _____ від _____

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо удосконалення системи управління персоналом в підприємствах, змісту і розподілу праці менеджерів організацій у сучасних умовах, а також формування кваліфікаційні вимог та професійної моделі сучасного керівника прийняті до впровадження в навчальний процес ВСП «Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості Національного університету харчових технологій» при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом».

В.о директора



Діана ФУРМАН

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо удосконалення зайнятості населення, подолання безробіття, працевлаштування та добору кадрів в системі менеджменту організацій, а також результати досліджень авторів щодо тенденцій і перспектив ринку праці в умовах війни прийняті до впровадження в роботу Кам'янець-Подільського міського центру зайнятості.

Директор



Постова Н.І.



32361, Хмельницька обл.
Кам'янець-Подільський р-н
с. Ходорівці, вул. Шевченка, 2а
Приймальня: 067-380-75-97
Відділ збуту: 067-569-68-22
e-mail: ppavantagro@gmail.com
сайт: www.avantagro.com.ua

ПП «Авант-Агро»
ЄДРПОУ 33584846
р/р UA24305299000026009026002644
МФО 305299
Хмельницька філія КБ "Приватбанк"
ІПН 335848422095

Вих № 26 від 08.08. 2023 р.

ДОВІДКА

Пропозиції доктора економічних наук, професора Чикуркової Алли Дмитрівни; доктора економічних наук, професора, Академіка академії наук вищої освіти України Ясінецької Ірини Анатоліївни та кандидата економічних наук Фурман Діани Григорівни щодо удосконалення оцінки забезпеченості і ефективності використання персоналу підприємств; ідентифікації мотиваційних стимулів щодо підвищення продуктивності праці, впровадження технологій організаційного розвитку підприємств за рефлексивного управління персоналом прийняті до впровадження в роботу ПП «Авант-Агро» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області.

Директор



Ванат А.П.

під

Наукове видання

**ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна, ЯСІНЕЦЬКА Ірина
Анатоліївна, ФУРМАН Діана Григорівна**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ: ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ,
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ПЕРСПЕКТИВИ**

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 2023 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 321.
Ум.д.а. 13,3 Тираж 100 прим.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

