

А. Д. Чикуркова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

Д. Г. Фурман,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи і страхування,
Хмельницький університет управління і права імені Леоніда Юзькова
Виконуюча обов'язки директора, Відокремлений структурний підрозділ "
Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості
Національного університету харчових технологій"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-5833>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.3.10

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ

A. Chykurkova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Public Administration, Higher Educational Institution "Podillia State University"
D. Furman,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department Management, Finance, Banking,
Life and Insurance, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Acting Director, Separate Structural Subdivision "Kamyanets-Podilsky Professional
College of Food Industry of the National University of Food Technologies"

SCIENTIFIC AND PRACTICAL ASPECTS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT:
PROBLEMS, TRENDS AND PROSPECTS OF SOLUTION

Мета. Метою статті є узагальнення науково-практичних аспектів управління персоналом підприємств та оцінка існуючих проблем, тенденцій та перспектив їх вирішення.

Методика дослідження: При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень, зокрема, методи теоретичних узагальнень: монографічний (при систематизації існуючих підходів до понять "персонал", "управління персоналом"); аналіз, абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів формування персоналу підприємств, особливостей та існуючих кризових явищ в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств), економіко-статистичні методи (при оцінці сучасного стану забезпеченості підприємств персоналом, рівня оплати праці та мотивації); методи порівняння та наукового синтезу (при обґрунтуванні та систематизації стратегічних пріоритетів розвитку управління персоналом підприємств, посилення мотивації та подолання кризових явищ); методи табличного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. У результаті проведених досліджень визначено основні ознаки кризи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах: низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність чіткого, раціональ-

ного розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; надлишкова чисельність персоналу; невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства; незадовільна мотивація персоналу; відсутність ініціативи працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві та великою кількістю конфліктних ситуацій. 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. 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, як умови праці, кількість та якість основних засобів, рівень інвестицій у галузь, які прямо впливають на процеси оптимізації і впорядкування діяльності працівників тощо. Перспективним напрямом, який закладає демократичні основи організаційної культури, сповідує гуманістичні принципи роботи та використовує соціально-психологічні методи управління, є рефлексивне управління персоналом, яка розглядається науковцями як індивідуальна технологія управління персоналом, що призначена для коригування існуючої організаційної системи на систему, що забезпечує довгострокову стратегічну командну роботу колективу та є початковим етапом розвитку самоорганізації системи управління персоналом підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що набули подальшого розвитку науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств в контексті оцінки існуючих проблем, тенденцій та перспектив їх вирішення.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень тенденції, пріоритети і ціннісні орієнтири є визначальними для розв'язання проблеми удосконалення управління персоналом та застосування системного підходу до побудови системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Goal. The purpose of the article is to summarize the scientific and practical aspects of managing enterprise personnel and evaluation of existing problems, trends and prospects of their solution.

The methodology of research: when writing the article, a set of general scientific and specific methods of economic research was used, in particular, methods of theoretical generalizations: monographic (in the systematization of existing approaches to the concepts of "staff", "personnel management"); analysis, abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of formation of personnel of enterprises, features and existing crisis phenomena in the management of personnel of agricultural enterprises), economic and statistical methods (in assessing the current state of provision of enterprises by personnel, the level of remuneration and motivation); methods of comparison and scientific synthesis (in substantiation and systematization of strategic priorities for the development of personnel management of enterprises, strengthening of motivation and overcoming crisis phenomena); methods of tabular display of the obtained research results.

Results of the research. As a result of the research, the main features of the personnel management crisis at agricultural enterprises are identified: low labor productivity; high turnover of frames; shortage of qualified personnel; lack of a clear, rational distribution of functions between employees, duplication of work; Excessive number of staff; inconsistency of the qualification structure of personnel to the needs of the enterprise; unsatisfactory staff motivation; lack of employees' initiative; The tense emotional atmosphere in the team is associated with the critical mass of demotivate factors in the enterprise and a large number of conflict situations. The staff of the agricultural enterprise should be considered as a set of employees hired under an employment contract who have the necessary physical and intellectual potential, which can be applied in agricultural production as a strategic resource of competitiveness of the enterprise, the source of unused reserves of economic growth of economic entities in the agricultural sector. An important tool for involving staff in effective work in atypical circumstances is wages—a major factor in socio-economic motivation, which is to some extent capable of covering the risks of agricultural workers and managing their productivity. No less important role is given to such motivational factors as working conditions, the quantity and quality of fixed assets, the level of investment in the industry, which directly affect the processes of

optimization and ordering of employees, etc. A promising direction that lays the democratic foundations of organizational culture, professes humanistic principles of work and uses socio-psychological management methods, is reflective personnel management, which is considered by scientists as an individual technology Team work of the team is the initial stage of development of self-organization of the enterprise personnel management system.

The scientific novelty of the results of the study is that the scientific and practical aspects of the management of the personnel of enterprises in the context of evaluating existing problems, trends and prospects for their solution have become further developed.

The practical significance of the results of the study. The tendencies, priorities and value orientations identified as a result of the research are determined to solve the problem of improving personnel management and the application of a systematic approach to building a personnel management system of agricultural enterprises.

*Ключові слова: персонал, управління, підприємство, заробітна плата, мотивація, система управління.
Key words: staff, management, enterprise, wages, motivation, management system.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Персонал аграрних підприємств має складну кількісну та якісну структуру, значну низку повноважень. Саме тому управління персоналом на таких підприємствах — складний процес, який потребує системного підходу. Особливо загострюються проблеми управління персоналом під впливом кризових явищ в економіці. Вивчення свідчить, що причин кризи управління персоналом на мікроекономічному рівні існує дуже багато, основними з них є такі: конфлікт інтересів зацікавлених у діяльності підприємств; недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; низький рівень кваліфікації та навчання; невідповідні умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі за роботою персоналу; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації.

Узагальнення причин кризових явищ та оцінка тенденцій розвитку управління персоналом підприємств є вкрай важливою проблемою. З огляду на це актуальним залишається обґрунтування й удосконалення науково-практичних засад управління персоналом підприємств та розробка рекомендацій щодо їх перспективного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до трактування поняття "персонал" знаходимо у працях таких відомих науковців, як І. Бажан, Л. Балабанова, О. Крушельницька, Л. Личук, Л. Михайлова, М. Малік, О. Мосієнко, Д. Мельничук, О. Сардак, А. Чикуркова, О. Шпикуляк та інших. Теоретико-методичні і наукові положення управління персоналом підприємств та підвищення ефективності його використання закладені в роботах таких науковців, як Ю. Богоявленська, Н. Гавкалова, А. Глуходід, К. Дідур, Д. Доманчук, Н. Дуляба, О. Єрмаков, О. Крушельницька, Л. Личук, С. Лучик, В. Лукашевич, І. Малецька,

Д. Мельничук, Л. Михайлова, О. Мосієнко, К. Озарчук, Є. Палійчук, В. Тимко, Т. Харченко, А. Чикуркова, О. Шпикуляк та інших.

Разом з тим, враховуючи вагомий внесок провідних вітчизняних науковців у розв'язання проблем управління персоналом підприємств та застосування системного підходу до побудови системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, залишаються ще досі нерозкритими окремі питання. Зокрема, потребують подальших досліджень тенденції забезпеченості підприємств персоналом, ефективність його використання в контексті дії мотиваційних чинників та з огляду на вплив існуючих кризових явищ в економіці України. Усе це зумовило актуальність обраної теми дослідження, його мету і завдання.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Криза персоналу визначає невідповідність його діяльності новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації. Основні ознаки кризи управління персоналом на підприємстві такі: низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; надлишкова чисельність персоналу; невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам підприємства; незадовільна мотивація персоналу; відсутність ініціативи працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві та великою кількістю конфліктних ситуацій. Усі ці явища мають місце в аграрній сфері. В умовах кризової ситуації аграрні підприємства почали шукати шляхи мінімізації негативних наслідків, удаючись до оперативних заходів щодо зменшення витрат, перегляду бюджетів, а також тимчасової відмови від інвестицій та набору нових працівників [1, с. 40].

Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні науково-практичних аспектів управління персоналом підприємств та оцінці існуючих проблем, тенденцій та перспектив їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі систематизації теоретичних досліджень нами було встановлено, що для стабільного функціонування аграрних підприємств необхідно дедалі більше уваги приділяти управлінню персоналом, оскільки в ринковій економіці саме персонал підприємства є головним фактором успішної підприємницької діяльності, який потребує значних інвестицій. У зв'язку із цим ключовим питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу стають ефективно управління підприємством і персоналом, а також пошук нових форм і методів його організації.

Досліджуючи теоретичне підґрунтя, слід визначити суть економічної категорії "персонал". І. Бажан вважає, що персоналом є "сукупність усіх людських ресурсів, які має організація" [2, с. 56]. На думку А. Гольдфарба, персонал — це "сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності" [1, с. 14]. О. Крушельницька та Д. Мельничук визначають персонал як "основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників" [3, с. 73, 74]. Л. Балабанова та О. Сардак персоналом вважають "сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем" [4, с. 31].

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 застосувати індивідуальний підхід, ставитися більш гуманно, як до головного ресурсу (надбання) фірми [5, 6].

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 [7].

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 [8].

У науці існують різні підходи щодо тлумачення поняття "управління персоналом". Зокрема, О. Єрмаков, Л. Личук під управлінням персоналом розуміють "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" [9, 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" [5, с. 227]. Є. Палійчук, В. Тимко розглядають це поняття як "вид управління, що націлений на ефективно залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку" [10]. 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 [11, с. 18]. Ю. Богоявленська дає таке визначення: "управління персоналом — це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством" [12].

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 [13-18]. 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 [16-17]. 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.

Учені О. Мосієнко і К. Дідур у своїх працях 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 [18-19]. Ми погоджуємося з тим, що персонал є основним стратегічним ресурсом підприємства, 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).

Відповідно до системного підходу, на нашу думку, система стратегічного управління персоналом підприємств може розглядатися як впорядкована сукупність підсистем і елементів, яка набула нових властивостей синергійного типу та забезпечує ефективну

Таблиця 1. 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: [201, с. 58].

роботу з організації працівників підприємства й усунення недоліків за критеріями розробленої системи оцінки, що враховує: результативність праці, задоволення працюючих, плинність, лояльність, кількість прогулів, конфліктів, скарг, нещасних випадків, згуртованість колективу. Впровадження такої системи вимагає розробки стратегічних організаційних структур управління персоналом, зорієнтованих на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі та націлених на виявлення недоліків і прийняття нових управлінських рішень щодо персоналу [8, с. 380—381].

Дослідження процесів формування персоналу підприємств показали, що середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні за період 2017—2021 рр. 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% (табл. 1).

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. 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.

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 вимоги 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 [21].

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, як умови праці, кількість та якість основних засобів, рівню інвестиції у галузь, які прямо впливають на процеси оптимізації і впорядкування діяльності працівників тощо (табл. 2).

Дані табл. 2 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 із середнім рівнем в цілому (83,7% 2021 р. і 81,1% 2016 р.). Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у Хмельницькій області в цілому зростає на 6388 грн, або на 107,6%, а в сільському господарстві на 6619 грн, або на 115,2%.

Середня заробітна плата працівників упродовж 2017—2021 рр. 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 (табл. 3).

Мінімальна заробітна плата є індикатором межі незабезпеченості, і чим вищим є рівень різниці між середньою заробітною платою та мінімальною, тим більш соціально-економічно привабливими є умови життя та праці в регіоні. У 2017 і 2021 рр. зарплата працівників сільськогосподарських підприємств перевищувала розмір мінімальної заробітної плати на 80,0%, у 2018 і 2020 рр. перевищення складало 90%, у 2019 році перевищення

Таблиця 2. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в Україні і 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.
Україна							
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
Хмельницька область							
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

Джерело: [20, с. 69; 22, с. 10].

склало 110%, 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 [23]. Це зумовлює значну нестачу кваліфікованих спеціалістів та управлінських кадрів в сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 3. 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: [20, с. 69].

Дослідження дозволили виявити аналогічні тенденції. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві України за 2017-2021 рр. зросла на 5972 грн, або на 103,7%. У Хмельницькій області це зростання становило 6619 грн, або 115,2%. [24, с. 163; 25, с. 167].

На думку фахівців Європейської Бізнес Асоціації, середня заробітна плата у відкритих вакансіях по всіх професійних сферах за 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася й складає 17 126 грн. Ще на початку 2021 р. роботодавці дуже обережно озвучували прогнози щодо підвищення заробітних плат в їх компаніях. В середині 2021 р. 31% роботодавців зазначали, що зарплату підвищили всім співробітникам, ще 21% опитаних стверджували, що зарплату підвищили лише тим, хто виконав або перевиконав план, ще 21% компаній підвищили зарплату з урахуванням індексації. Найвищі зарплати, як і завжди, в ІТ-сфері (53980 грн). Другими за розміром щомісячної компенсації є представники Топ-менеджменту. Їх середня заробітна плата за рік складає 43607 грн. Далі йдуть представники Консалтингу (26203 грн), галузі будівництва та нерухомості (24770 грн) і держслужбовці (23 138 грн) [26].

У 2021 р. у п'ятірці найвищих зарплат була галузь страхування (21943 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 [26].

Отже можна зробити висновок, що у 2021 році, не зважаючи на певні складності, ринок праці показав приріст нових робочих місць. Зарплати не скорочували, а навпаки дещо підвищували майже у всіх професійних сферах.

Дослідження Групи "Рейтинг" засвідчили, що третина опитаних українців зазнали матеріальних втрат унаслідок війни. Серед них 62% — громадяни, що проживають на територіях, де були, чи ще тривають бойові дії; 52% — мешканці деокупованих територій, 23% — не окупованих територій. Одним із найвідчутливіших 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 значно зменшився дохід, у 32% — значно зменшився, 14% — втратили практично всі доходи. Найбільших фінансових втрат зазнали мешканці Півдня і Сходу, в розрізі вікових категорій — особи 30-49 років. За інформацією порталу з пошуку роботи grc.ua, лише 20,5% працюючих громадян не відчули зменшення заробітної плати в період війни [27].

Дослідження кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Хмельницької області показав, що кількість населення області має постійну тенденцію до зменшення, спостерігаються ознаки демографічної кризи. Зменшення кількості працюючих у сільському господарстві за останні роки супроводжується й погіршенням якісного складу працівників. Дослідження показали, 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. На сільськогосподарських підприємствах Хмельниччини молодь складає в середньому лише 12,58%. 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 (32,0%), у яких вік керівників не перевищує 40 років і які віддають перевагу соціально-психологічним методам управління.

Сучасні тенденції розвитку суспільства вимагають переходу керівників 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 підприємств, зросли вимоги до розширення кола їх знань в області психології [28].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Перспективним напрямом, який закладає демократичні основи організаційної культури, сповідує гуманістичні принципи роботи та використовує соціально-психологічні методи управління, є рефлексивне управління персоналом, яка розглядається, як індивідуальна технологія управління персоналом, призначена для коригування 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.

Література:

1. Гольдфарб А.Г. Середовище формування і реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. Комунальне господарство міст. К.: Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231—238.
2. Бажан І.І. Сутність категорії "трудова потенціал" та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69—73.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: Кондор. 2007. 428 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ "ІАЕ", 2005. 370 с.
6. 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.
7. Доманчук Д.П., Чикуркова А.Д., Лучик С.Д. Аграрні соціально-трудова відносини. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 320 с.

8. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2012. 456 с.

9. 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.

10. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. №5. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf (дата звернення 23.01.2023). Назва з екрана.

11. Лукашевич, В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Львів: Новий Світ-2000, 2010. 424 с.

12. Богоявленська Ю. В. Аналіз і економізація дій менеджера. Вісник ПМАН. 2001. № 3. С. 11—14.

13. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С. 35—38.

14. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 87—92.

15. Михайлова Л. І., Глуходід А. Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56—68.

16. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). Економіка та держава. 2011. № 6. С. 11—16.

17. 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).

18. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами, як елемент модернізації управлінських процесів. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 143—147.

19. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 63—68.

20. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України. 2021. 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.

21. 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.

22. Сільське господарство Хмельницької області у 2021. Головне управління статистики в Хмельницькій області. 2022. 124 с.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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-tystryah-i-faktah/> (дата звернення 02.01.2023). Назва з екрана.

27. 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-perspektvyu>. (дата звернення 07.01.2023). Назва з екрана.

28. 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. Бережани. ФОП Однорог Т.В., 2022. С. 97—98.

References:

1. Hol'dfarb, A.H. (2004), "The environment for the formation and realization of the labor potential of an industrial enterprise", *Komunal'ne hospodarstvo mist*, vol. 59, pp. 231—238.

2. Bazhan, I.I. (2003), "The essence of the "labor potential" category and its economic nature", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (20), pp. 69—73.

3. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2007), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.

4. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.

5. Malik, M.J. and Shpykuliak, O.H. (2005), *Kadrovyy potentsial ahrarnykh pidpryemstv: upravlins'kyj aspekt [Personnel potential of agrarian enterprises: management aspect]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

6. Shpykuliak, O.H. (2004), "Personnel management and work motivation in agricultural enterprises", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine.*

7. Domanchuk, D.P. Chykurkova, A.D. and Luchyk, S.D. (2003), *Ahrarni sotsial'no-trudovi vidnosyny [Agrarian social and labor relations]*, Abetka, Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.

8. Chykurkova, A.D. (2012), *Systema stratehichnoho upravlinnia personalom sub'iektiv hospodariuvannia v ahrarnomu sektori ekonomiky [System of strategic personnel management of business entities in the agricultural sector of the economy]*, Vydavets' PP Zvolejko D.H., Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.

9. Yermakov, O.Yu. and Lychuk, L.I. (2017), "Development of the labor potential of agricultural enterprises based on the competence approach", *Naukovyj visnyk NUBiP Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes*, vol. 260, pp. 130—143.

10. Paliychuk, Ye. and Timko, V. (2020), "The essence of the economic category "personnel management" in the conditions of economic transformation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf (Accessed 23.01.2023).

11. Lukashevych, V.M. (2010), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Novyj Svit-2000, L'viv, Ukraine.

12. Bohoiavlens'ka, Yu.V. (2001), "Analysis and economization of the manager's actions", *Visnyk PMAN*, vol. 3, pp. 11—14.

13. Drozach, M. (2011), "Professional training of personnel in production: prospects for innovative development", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 6, pp. 35—38.

14. Mykhajlova, L.I. and Kharchenko, T.M. (2016), "Features of motivation to work in agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 87—92.

15. Mykhajlova, L.I. and Hlukhodid, A.Yu. (2017), "Requirements for the competencies of employees of agricultural enterprises", *Visnyk KhNAU. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 3, pp. 56-68.

16. Havkalova, N.L. (2011), "Ensuring intellectualization of labor based on personnel knowledge management (regional aspect)", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 11—16.

17. Duliaba, N. and Ozarchuk, K. (2020), "The personnel management system formation features of financial services enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 3, pp. 165-170, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf (Accessed 12.12.2022).

18. Mosiienko, O.V. (2010), "Reflexive management of enterprises as an element of modernization of management processes", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 143—147.

19. Didur, K.M. (2011), "Manager and leader as the main subjects of enterprise management", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 63—68.

20. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2021", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf (Accessed 02.01.2023).

21. State Employment Service (2022), "The situation on the labor market and the activities of the state employment service in January-September 2022", available at: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/09_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2022_.pdf (Accessed 03.01.2023).

22. Holovne upravlinnia statystyky v Khmel'nyts'kij oblasti (2022), *Sil's'ke hospodarstvo Khmel'nyts'koi oblasti u 2021* [Agriculture of the Khmelnytsky region in 2021], Holovne upravlinnia statystyky v Khmel'nyts'kij oblasti, Khmelnytskyi, Ukraine.

23. Ekodiia (2022), "Sustainable recovery and development for agriculture: position", available at: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/pozytsia-ekoperehod-sg-u-vidbudovi-ekodiya.pdf> (Accessed 09.01.2023).

24. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Agriculture of Ukraine in 2020", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (Accessed 04.01.2023).

25. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Agriculture of Ukraine in 2021", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (Accessed 02.01.2023).

26. European Business Association (2021), "The labor market in 2021. Results in numbers and facts", available at: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-u-2021-rotsi-pidsumky-u-tsyfrah-i-faktah/> (Accessed 02.01.2023).

27. NISS (2022), "The labor market in the conditions of war: trends and prospects", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyn-tendentsiyi-ta-perspektyvy> (Accessed 07.01.2023).

28. Chyurkova, A.D. (2022), "Reflexive management in the formation of professional self-organizational processes at enterprises", *Stalyj rozvytok ahraryi sfery: inzhenerno-ekonomichne zabezpechennia*, materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Sustainable development of the agrarian sphere: engineering and economic support], materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Berezhany, Ukraine, 25 may, pp. 97—98.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2023 р.



www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292