

**Петришин Л. П.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку та оподаткування  
Львівського національного аграрного університету

**Petryshyn L. P.**  
Candidate of Economics Sciences, Associate Professor  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
Lviv National Agrarian University

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИКА ЇХНЬОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

### IMPROVEMENT OF PROCESSES OF FORMATION AND USE OF PERSONNEL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A FACTOR OF THEIR ECONOMIC BEHAVIOR

**Анотація.** У статті обґрунтовано основні напрями удосконалення формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств з метою підвищення його якості. Запропоновано у процесі найму працівників використовувати модель компетенцій для кожного робочого місця. Наголошується на необхідності формування сприятливого корпоративного духу у підприємствах. Обґрунтовано основні заходи з покращення використання персоналу сільськогосподарських підприємств. Сформовано систему методів мотивації праці, спрямованої на підвищення її продуктивності.

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, персонал, формування, використання, мотивація праці, організаційно-економічний механізм.

**Постановка проблеми.** Одним основних складників внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств є зайняті в них працівники, насамперед їх власники та керівники, оскільки вони приймають найважливіші рішення у процесі їх функціонування. Успішність цих рішень визначається ступенем компетентності всіх залучених до сільськогосподарського виробництва осіб. Їхнє розуміння перспектив розвитку підприємства, ступінь креативності, схильність до інновацій, наполегливість і здатність здійснювати довготривалі вольові зусилля у процесі реалізації планів модернізації господарства формують його ефективність та конкурентоспроможність. При цьому вони повинні обов'язково володіти лідерськими якостями.

Господарські задуми власників і керівників великих сільськогосподарських підприємств реалізуються у процесі управління та координації їх персоналом – найманими працівниками. У малих підприємствах, зокрема у фермерських господарствах, у яких часто власник, керівник і працівник є однією особою, реалізація їхніх планів відбувається безпосередньо. Забезпечити конкурентоспроможність вітчизняного сільського господарства можна лише тоді, коли в них будуть зайнятими здатні для реалізації цієї мети особи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми покращення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств присвятили свої праці О.С. Бакуліна [1], Т.Д. Гошко та О.А. Біттер [2], Н.М. Махначова [3], Т.О. Пожуваєва [4] та ін. У їхніх працях відображені різноманітні аспекти цієї проблеми. Однак поза межами їхньої уваги опинився пошук шляхів її розв'язання в контексті вдосконалення економічної поведінки сільськогосподарських підприємств.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств як чинника їхньої економічної поведінки.

**Результати дослідження.** Базою для формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств країни є сільські жителі, які відповідним чином підготовлені для такого виду діяльності. До недавніх пір основою для формування контингенту власників, керівників і найманих працівників, фермерів були колишні працівники колгоспів і радгоспів, а згодом – колективних сільськогосподарських підприємств. Оскільки з часу їх реформування минуло багато років, то ця основа вже є втраченою. Якщо ще два десятиліття тому в кожній сільській родині були один-два, а то й більше кваліфікованих працівників сільськогосподарських підприємств, то натепер ситуація докорінно змінилася. У селах залишилася дуже обмежена кількість кваліфікованих агрономів, зоотехніків, шоферів, трактористів, комбайнерів тощо. Це вкрай негативно впливає на якість внутрішнього середовища розвитку сільськогосподарських підприємств.

На рис. 1 відображено основні напрями підвищення якості персоналу сільськогосподарських підприємств. Найпершим серед них є оптимальний підбір і розстановка кадрів. Зважаючи на сьогодишню демографічну ситуацію, практично в усіх регіонах країни в сільській місцевості новоорганізованим чи діючим давно підприємствам, в яких є новостворені робочі місця, доводиться докладати значних зусиль у справі підбору працівників з необхідними особистими якостями, рівнем кваліфікації, здатності до навчання тощо.

Практика показує, що ця проблема нерідко вирішується за рахунок найму працівників з розміщених на значних відстанях сільських населених пунктів. Оптималь-

ним варіантом є наявність потенційних працівників з необхідними якостями і укладання з ними трудових угод на погоджених умовах. Але частіше трапляється ситуація, коли необхідно довозити таких працівників до місця праці на значні відстані.

Традиційно упродовж десятиліть сільськогосподарські підприємства наймали працівників за наявністю документів, які засвідчували їхню освіту та рівень кваліфікації. В сучасних умовах на практиці сформувалися дещо інші підходи. Вони знайшли своє відображення і в результатах наукових досліджень багатьох вчених.

Так, Н.М. Махначова вважає, що «для раціонального використання трудових ресурсів все частіше використовують метод моделювання компетенцій. Це можна пояснити його перевагами над традиційно використовуваним методом опису виробничої поведінки – посадовою інструкцією. На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, брати участь у нарадах), «карта компетенцій» визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері» [3, с. 481]. Приблизно такою ж є позиція

Т.О. Пожуваєвої: «Дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, за яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями)» [4, с. 252].

У табл. 1 відображено загальний підхід до моделей компетенцій персоналу сільськогосподарських підприємств. Однак для кожного робочого місця розробляється своя карта компетенцій, відповідно до якої повинен здійснюватися підбір кадрів.

На відміну від посадових інструкцій, які надто переобтяжені багатьма деталями посадових обов'язків, така карта представляється у значно простішій формі з чіткішим виділенням основних необхідних компетенцій найманих працівників.

Важливим напрямом підвищення якості персоналу сільськогосподарських підприємств є формування «корпоративного духу» підприємства. Для цього в кожного працівника слід виховати почуття унікальності підприємства, в якому він працює. Це почуття співзвучне з почуттям патріотизму. Воно проявляється в розумінні того, що ніхто інший, крім нас, не може краще виконувати ті функції, які ми виконуємо: забезпечення споживачів тими видами продукції, які ми виробляємо. Це породжує такі глибокі почуття, як важливість твоєї праці, гордість за те, що виконуєш виняткову місію.

Процес відтворення персоналу сільськогосподарських підприємств, крім етапу формування, включає й інші, зокрема етап використання. На рис. 2 представлено основні заходи з покращення використання персоналу сільськогосподарських підприємств.

Проблема забезпечення необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу вирішується насамперед на етапі його формування. Однак якщо підприємство у процесі своєї діяльності вирішуватиме її лише на цьому етапі, то йому загрожує загальне погіршення якості персоналу. Сучасні знання оновлюються дуже швидко. Тому підприємству слід налагодити ефективний процес навчання усіх працівників.

Тісно пов'язаними з наведеними вище є заходи з підвищення рівня інноваційної спрямованості праці. Підприємство задля підвищення власної конкурентоспроможності зобов'язане стимулювати творчий підхід у діяльності кожного працівника й активно впроваджувати новаторські рішення, запропоновані працівниками, з метою підвищення продуктивності праці та здешевлення виробленої продукції.

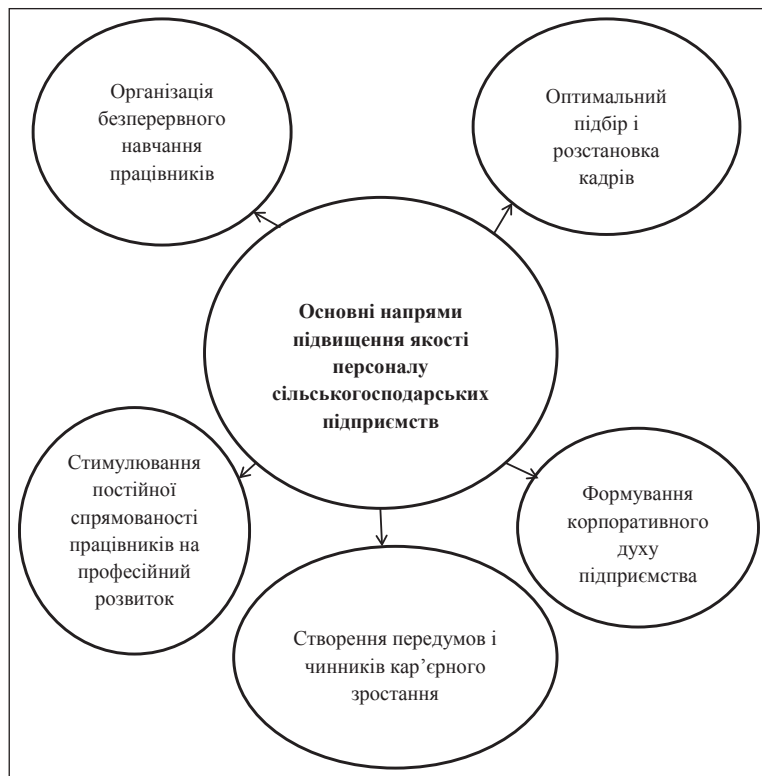


Рис. 1. Основні напрями підвищення якості персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Модель компетенцій персоналу сільськогосподарських підприємств

Вид компетенції	Елемент компетенції
Загальний рівень інтелекту	Високий, середній, низький
Загальна ерудиція та рівень знань	Висока, середня, низька
Професійна компетенція	Наявність спеціальної освіти, володіння сучасними технологіями виробництва продукції рослинництва і тваринництва
Особистісні компетенції	Допитливість, організованість, комунікабельність, працелюбність, лідерські якості, наполегливість
Психофізіологічні якості	Врівноваженість, стан здоров'я, акуратність, витривалість, сумлінність
Позафахові компетенції	Знання іноземних мов, любов до спорту та фізкультури, наявність друзів тощо

Джерело: розроблено автором

Керівники підприємств повинні звертати особливу увагу на покращення системи соціального захисту працівників, а також на здійснення заходів з охорони праці та підвищення рівня працездатності. У сучасних умовах значна частина персоналу сільськогосподарських підприємств отримує зарплату в «конвертах», що позбавляє їх можливості отримувати так званий соціальний пакет. Такі дії керівників не тільки значно погіршують статус, рівень соціальної захищеності працівників, а й потенційно позбавляють їх засобів існування в разі хвороби чи втрати працездатності. Крім того, ці дії не сприяють процесу зростання продуктивності праці. Тому необхідно реалізовувати заходи з усунення таких негативних явищ.

Важливими складниками системи заходів з покращення використання персоналу підприємств є забезпечення функціонування системи оцінки результатів праці та формування і вдосконалення системи мотивації праці. Основними елементами мотивації зайнятості є умови праці та її оплати, можливості професійного та кар'єрного зростання, соціальний пакет тощо.

Слід розрізнити два аспекти мотивації праці: як певний внутрішній стан зайнятої у виробничому процесі особистості та як функцію менеджменту, спрямовану на формування позитивного відношення працівників до праці. У контексті нашого дослідження актуальним є другий аспект, тому предметом особливого інтересу у зв'язку з цим є система методів мотивації праці (рис. 3).

Учені та практики вирізняють різні методи стимулювання ефективності праці. Як правило, основну увагу звертають на соціально-економічні чинники, зокрема забезпечення необхідного рівня заробітної плати, ступінь її узгодження з результатами праці, забезпечення справедливої диференціації оплати праці. Однак не менш важливими для мотивації праці є організаційно-економічні чинники, зокрема забезпечення ефективного використання трудового потенціалу кожного з рядових працівників, а також спеціалістів.

Керівники та власники сільськогосподарських підприємств повинні розуміти, що важливо не лише забезпечити певний рівень заробітної плати рядових працівників, але й створити такі організаційні умови праці, за яких кожен з них відчував би особливу особисту роль у забезпеченні успіху сільськогосподарського підприємства, в якому він працює, на ринку. Вимушені простої, незгодженість виробничих процесів у рослинництві та тваринництві справляють край негативно вплив на рівень мотивації праці навіть за забезпечення відносно високого рівня її оплати.

Особливу і все важливішу роль у системі методів мотивації праці відіграють соціально-психологічні методи. Кожний з колективів має свої унікальні соціально-психологічні характеристики відповідно до особистісних характеристик зайнятих у ньому працівників. Відповідно до цього повинна формуватися система управління персоналом.

Знання методів та чинників мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах є основою вдосконалення управління нею, удоскона-



Рис. 2. Основні заходи з покращення використання персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено автором

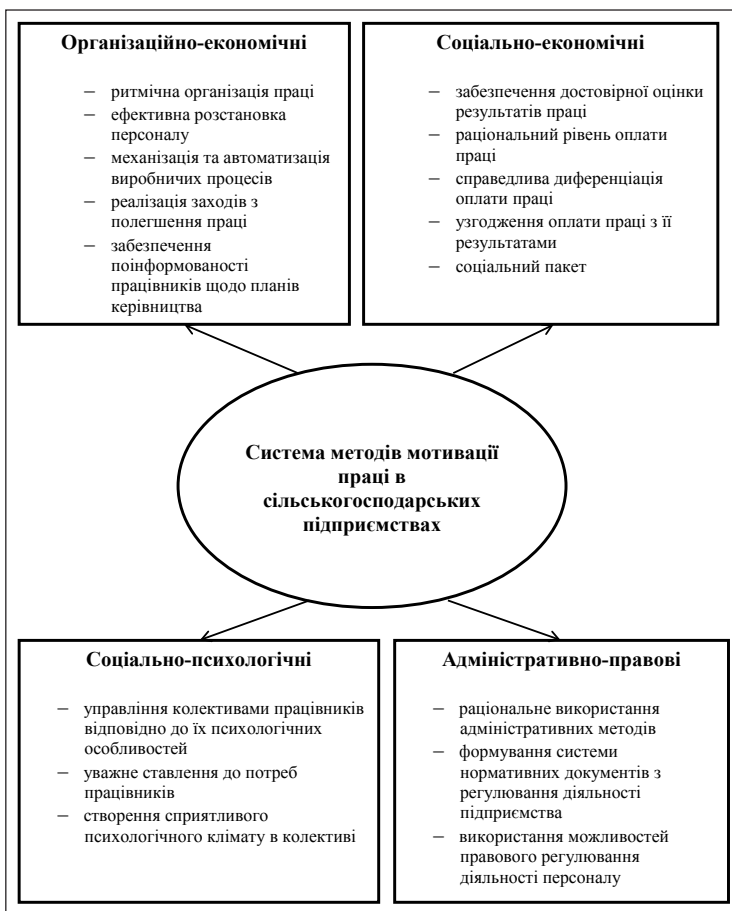


Рис. 3. Система методів мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором

лення відповідного організаційно-економічного механізму. Особливе значення при цьому має чітке визначення його цілей. З цього приводу О.С. Бакуліна зазначила, що «встановлення цілей можливо досягти за допомогою формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією персоналу. Зокрема, сучасними дослідниками обґрунтовані принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань (працівник повинен знати, які цілі підприємства і які завдання він повинен виконати); порядок і планування (кожне завдання повинно мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації персоналу); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції повинні бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення особистих якостей та індивідуальних потреб)» [1]. Розроблення заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах повинно розпочинатися з аналізу існуючого стану і завершуватися реорганізацією самого підприємства з тим, щоб усі працівники були відповідним чином мотивованими.

**Висновки.** Організаційно-економічний механізм мотивації праці у великих сільськогосподарських підприємствах є доволі складною конструкцією, яка базується на врахуванні індивідуальних особливостей кожного з працівників. Практично неможливо сформувати колективи людей-однодумців, відданих своїй справі однаковою мірою та однозначно високого рівня фаховості і працездатності. У великих колективах серед персоналу завжди

працюють поруч відповідальні та не зовсім відповідальні працівники, працюючі та відверто ледачі, спеціалісти із «золотими руками» і працівники без творчої жилки. Ринковий успіх підприємства, реалізація його місії та цілей забезпечуються вмідним поєднанням активності кращих працівників. Саме на це повинен спрямовуватися процес удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці.

У малих сільськогосподарських підприємствах, зокрема у фермерських господарствах, цей механізм виглядає, на перший погляд, значно простішим. Але насправді це не так. Він, навпаки, складніший. Якщо у великих сільськогосподарських підприємствах у принципі багато видів робіт замість одного працівника якісніше може виконати інший, то у фермерських господарствах такої заміненості немає. У всіх своїх справах фермер може покладатися лише на самого себе та на членів своєї родини, якщо йдеться про фермерське господарство сімейного типу. В нього не може бути хвиль вищого й нижчого рівня вмотивованості праці. Якщо він розраховує на успішність свого господарства, рівень мотивації його праці високим повинен бути завжди. Він сам повинен підтримувати свою самомотивацію та самоексплуатацію. Тому таким важливим є удосконалення державної аграрної політики, одним з головних завдань якої повинно бути забезпечення умов для того, щоб фермерами ставали найкраще підготовлені для цього особи.

Удосконалення процесу формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств дає змогу досягати позитивних змін в одному з основних складників внутрішнього середовища. Ці зміни одночасно стають результатом їх економічної поведінки і основою перспективних змін у ній. У діалектичній єдності цих процесів досягається підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня доктора екон. наук. – Житомир, 2015. – 20 с.
2. Гошко Т.Д., Біттер О.А. Формування персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інтенсивної трудової міграції сільського населення: монографія. – Львів: Вид-во «Растр-7», 2012. – 164 с.
3. Махначова Н.М. Рациональне використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві: теоретичний аспект / Н.М. Махначова // Вісник Миколаївського нац. ун-ту імені В.Сухомлинського. – 2015. – Вип. 4. – С. 480–481.
4. Пожуєва Т.О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці / Т.О. Пожуєва // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2010. – Вип. 43. – С. 247–255.

**Анотація.** В статті обґрунтовані основні напрями удосконалення формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств з метою підвищення його якості. Предложено в процесі найма працівників використовувати модель компетенцій для кожного робочого місця. Підкреслюється необхідність формування благоприємного корпоративного духу в підприємствах. Обґрунтовані основні заходи по удосконаленню використання персоналу сільськогосподарських підприємств. Сформована система методів мотивації праці, направлена на підвищення його продуктивності.

**Ключевые слова:** сільськогосподарські підприємства, персонал, формування, використання, мотивація праці, організаційно-економічний механізм.

**Summary.** The article substantiates the main directions of improvement of the formation and use of personnel of agricultural enterprises in order to improve its quality. It is suggested in the process of hiring employees to use a model of competencies for each workplace. It is emphasized on the necessity of forming a favorable corporate spirit in the enterprises. The basic measures for improving the use of personnel of agricultural enterprises are substantiated. The system of methods of motivation of labor, aimed at increasing its productivity, has been formed.

**Key words:** agricultural enterprises, personnel, formation, use, motivation of labor, organizational and economic mechanism.