

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**БІЛОУС Вікторія Іванівна**

УДК 631.153 : 332.021.8

**РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2021

Дисертацією є рукопис

Робота виконана у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**ЗАЙЦЕВ Юрій Олександрович,**  
Головне управління Державної податкової служби у Харківській області, заступник начальника.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**ГРОСУЛ Вікторія Анатоліївна,**  
Харківський державний університет харчування та торгівлі, завідувач кафедри економіки та управління;

доктор економічних наук,  
старший науковий співробітник  
**КРОПИВКО Максим Михайлович,**  
Національна академія аграрних наук, заступник академіка-секретаря Відділення аграрної економіки і продовольства.

Захист відбудеться «11» травня 2021 р. о 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.859.01 у Сумському національному аграрному університеті за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського національного аграрного університету за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, читальний зал.

Автореферат розісланий «10» квітня 2021 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Жмайлов В.М.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Вирішення проблем формування та розвитку персоналу аграрних підприємств як їх основної продуктивної сили належать до числа основоположних завдань економічної науки та господарської практики. Саме персонал забезпечує раціональну організацію й спеціалізацію виробництва, використання земельних ресурсів, маркетингові стратегії й соціальні пріоритети діяльності та впровадження інновацій у бізнесові процеси. Тому всебічне обґрунтування та удосконалення механізмів управління ним є актуальним, теоретично та практично значимим.

Необхідно зазначити, що сучасне сільське господарство супроводжується не тільки постійними зрушеннями в організації й спеціалізації підприємницьких структур, але й значною динамікою розвитку, постійною модернізацією матеріально-технічної бази й бізнесових і технологічних процесів, необхідністю посилення екологічних та соціальних пріоритетів функціонування. Тому працівникам аграрних підприємств доводиться вирішувати безліч різновекторних завдань та функцій, інтенсивно використовувати свій інтелектуальний потенціал та фахові компетенції. Це посилює необхідність його інноваційності, належної фахової підготовки та перепідготовки кадрів.

Це пояснює парадоксальну ситуацію, яка останнім часом характеризує економіку аграрної сфери й ринок праці на селі. Мова йде про те, що при значному рівні безробіття і наявності людей з вищою й середньою спеціальною освітою аграрні підприємства, особливо механізовані й автоматизовані на рівні європейських та світових вимог, відчувають гострий дефіцит фахового й дисциплінованого персоналу, здатного ставити й вирішувати складні завдання підвищення конкурентоспроможності агробізнесу, його екологічності, соціальної відповідальності, продуктивності й розширеного відтворення в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Тому важливе значення має всебічний розвиток та постійне системне удосконалення механізмів управління персоналу аграрних підприємств як одного з провідних структурних утворень в їх організаційній системі. Слід зазначити, що питання формування і використання трудових ресурсів аграрної сфери економіки; ринку праці, безробіття й зайнятості на селі; інтелектуального потенціалу й людського капіталу; рівня життя сільських жителів; персоналу аграрних підприємств, його менеджменту або управління розглядалися у працях провідних вітчизняних та зарубіжних економістів: В. Гросул, М. Ігнатенка, О. Красноруцького, М. Кропивка, Е. Лібанової, О. Макарової, Л. Мармуль, Л. Михайлової, Г. Назарової, Т. Олійник, інших науковців.

Проте проблеми розвитку механізмів управління персоналом аграрних підприємств в умовах цифрової економіки, впровадження його нових елементів (контролінгу, HR-менеджменту та ін.), зміни мотивації праці й засобів стимулювання, організації й фінансування виробництва, екологізації й соціологізації діяльності потребують подальших досліджень. Це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її актуальність, мету, завдання, дослідження, наукову новизну, практичне впровадження, апробацію, публікації, структуру роботи.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана у відповідності до плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). У її межах автором здійснено обґрунтування теоретичних засад формування персоналу аграрних підприємств, його функцій та завдань; методичних засад визначення ефективності використання; оцінки та діагностики практичного рівня використання, у т.ч. через показники продуктивності й відтворення; виявлено проблеми його функціонування й запропоновано напрями та заходи удосконалення механізмів управління з використанням їх нових складників.

**Мета і завдання дисертації.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку механізмів управління персоналом аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети ґрунтувалося на вирішенні наступних завдань:

- визначити соціально-економічну сутність персоналу та управління ним на рівні аграрних підприємств;
- обґрунтувати основоположні відносини, чинники та принципи управління персоналом;
- розробити методичні засади оцінки ефективності використання персоналу аграрних підприємств та управління ним;
- визначити чинники формування та розвитку персоналу аграрних підприємств;
- здійснити аналіз ефективності використання персоналу аграрних підприємств;
- визначити матеріальні й нематеріальні мотиви й стимули працівників;
- розробити напрями удосконалення інфраструктури життєдіяльності на селі, підвищення мотивації й інноваційне навчання персоналу;
- запропонувати в якості інструмента удосконалення та розвитку персоналу впровадження HR-менеджменту та HR-брендингу аграрних підприємств;
- обґрунтувати форми диверсифікації діяльності аграрних підприємств та формування альтернативних видів і програм підвищення зайнятості населення на селі для підвищення ефективності роботи персоналу на перспективу.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління формуванням та використанням персоналу аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні аспекти, а також практичні пропозиції щодо удосконалення й розвитку механізмів управління персоналом аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну базу виконання дисертаційної роботи створили основні положення економічної теорії, економіки підприємств, управління персоналу; нормативно-законодавчі акти з питань використання персоналу, праці і зарплати. У дисертації було використано:

історичний, монографічний, системно-структурного аналізу і синтезу – при визначенні етапів формування й розвитку персоналу, його статево-вікової й фахової структури та динаміки; статистико-економічні, економіко-математичні, графічні – при оцінці й аналізі ефективності діяльності персоналу; математичного моделювання, прогнозування, програмування – при розробці практичних пропозицій щодо удосконалення і розвитку механізмів управління персоналу аграрних підприємств.

*Інформаційну базу дослідження* склали дані обліково-фінансової звітності аграрних підприємств, статистико-економічні дані й аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики й продовольства та їх підрозділів у Полтавській області, матеріали мережі Інтернет, дані опитувань й особисті спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у встановленні теоретичних засад і розробці практичних пропозицій щодо формування й використання персоналу аграрних підприємств та розвитку механізмів його управління, а саме:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізмів управління персоналом аграрних підприємств, а також їх типологію на основі ідентифікації управління персоналом підприємств як соціально-економічного явища, науки та процесу, а також подальшої формалізації складових процесу управління персоналом з метою підвищення його системних ознак та чіткості функціональних меж і проявів в контексті раціоналізації;

*удосконалено:*

- визначення управління персоналу аграрних підприємств як інтегрованої цілісної, але відкритої складної системи з певними відносинами, властивостями, функціями; методами, технологією, інструментарієм і механізмами; принципами, інформаційними потоками й наслідками, а також необхідною вимогою мати більшу різноманітність складових елементів, ніж різноманітність завдань, які потребують управлінських рішень;

- методичні засади визначення ефективності функціонування персоналу аграрних підприємств та управління ним через обґрунтування змістовних етапів оцінки; нових чинників (зміна методологічної парадигми в умовах динамічного розвитку цифрової економіки й цифрових технологій) його використання; якості, структури й динаміки, продуктивності праці і на цій основі – визначення залучення працівників через нові механізми (аутсорсингу, аутстафінгу, краудсорсингу) й соціальних, екологічних та інноваційних складників управління;

- визначення сукупності особливостей формування персоналу аграрних підприємств (скорочення кількості населення, його депопуляція, наявність значної кількості депресивних і деградуючих сільських поселень); його провідне значення в структурі трудових ресурсів; диференціація в залежності від величини й форм організації виробництва; співвідношення пропозиції і попиту на робочу силу; збільшення земельного навантаження на 1 працівника порівняно з попереднім періодом;

- визначення ефективності використання персоналу аграрних підприємств

через показники продуктивності праці та оцінку основних чинників її формування (інновацій і заробітної плати); процеси заміщення низькокваліфікованих працівників висококваліфікованими; скорочення плинності кадрів; співвідношення темпів росту продуктивності праці та її оплати;

- здійснення оцінки матеріальних стимулів і мотивів функціонування персоналу аграрних підприємств через встановлення, насамперед, частки основного стимулу – заробітної плати у структурі собівартості продукції та необхідності адекватної винагороди за отримувані прибутки не тільки власників капіталу, але й працівників; частки інших матеріальних стимулів – премій і доплат відносно посадових окладів і тарифних ставок; необхідність використання соціальних пакетів і бонусів для збільшення мотивації персоналу.

*набули подальшого розвитку*

- теоретичні засади врахування та вдосконалення основних чинників і складників розвитку персоналу аграрних підприємств у вигляді сукупності: інфраструктурного облаштування сільських територій; покращенню організації, умов та безпеки, механізмів мотивації та стимулювання праці; підвищенню інноваційності професійно-технічної й інших складників аграрної освіти на засадах підтримки держави, агробізнесу, місцевої влади і громад у частині фінансування, удосконалення освітніх стандартів, компетенцій, використання мотиваційних листів, регіональних замовлень для оптимізації кадрового забезпечення аграрних підприємств;

- обґрунтування застосування цифрових технологій, HR-менеджменту та HR-брендингу в удосконаленні управління та розвитку персоналу аграрних підприємств як найбільш відповідних інструментів радикальним змінам на ринку праці та зайнятості: оцифруванню, автоматизації й роботизації бізнес-процесів; мобільності кадрів; вивільненню працівників, значного безробіття й самозайнятості сільських жителів при одночасному дефіциті інноваційних фахівців і конкуренції за них серед роботодавців; людиноцентричності й зміні мотивів та стимулів роботи персоналу;

- визначення параметрів посилення диференціації діяльності аграрних підприємств через її внутрішньо- та міжгалузеві напрями як у межах їх структури, так і організованих відокремлених господарських утворень, зокрема, підприємств сільського зеленого туризму як основи зайнятості сільських жителів на перспективу в умовах подальшої автоматизації, роботизації й діджиталізації сільськогосподарського виробництва.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що сформовані у дисертаційній роботі науково-теоретичні висновки й прикладні рекомендації можуть бути впроваджені при вирішенні проблем управління персоналу аграрними підприємства, органами управління, навчальними закладами.

**Особистий внесок здобувача.** Отримані теоретичні результати й висновки, практичні пропозиції, які виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано тільки ті положення, які отримані дисертанткою особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, теоретичні

висновки та практичні рекомендації дисертації доповідались на: Підсумковій наук.-практ. конф. «Економіка сільського господарства та АПК» (м. Дніпропетровськ, 2010 рік); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки» (м. Кам'янець-Подільський, 2011 рік); III Всеукраїнській заочній науковій конференції «Актуальні питання сучасної економіки» (м. Умань, 2011 рік); V Міжнародній науково-практичній конференції (м. Луцьк, 2012 рік); Міжвузівській науково-практичній конференції «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегій інноваційного розвитку» (м. Полтава, 2012 рік); II Міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Чорногорія: економічна трансформація та перспективи міжнародної співпраці» (м. Будва, 2013 рік); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2013 рік); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення та перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2013 рік); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування системи управління в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика» (м. Черкаси, 2013 рік); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Облік, контроль та аналіз на підприємствах АПК: стан і перспективи розвитку» (м. Харків, 2013 рік); IV Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Перспективні напрями розвитку галузей АПК і підвищення ефективності наукового забезпечення агропромислового виробництва» (м. Тернопіль, 2014 рік); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва» (м. Тернопіль, 2014 рік).

**Публікації.** За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано 27 наукових праць (24 одноосібні), із них: 11 статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні та 15 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 7,1 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (243 найменувань), містить 19 таблиць та 28 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 205 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 179 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «**Теоретичні та методичні засади управління персоналу аграрних підприємств як структурного утворення в їх організаційній системі**» здійснено узагальнення теоретичних засад ідентифікації персоналу аграрних підприємств, управління ним в умовах постійного динамічного впровадження інновацій та методичних підходів щодо оцінки й діагностики його використання.

В останній період дослідження та обґрунтування управління трудовими ресурсами, персоналом, кадрами підприємств і аграрних у їх складі зосереджено,

переважно, на розробці теоретичних засад оцінки їх ефективності, маркетингу, підвищенні продуктивності праці та її оплати. Однак уточнення сутності його системно-структурних складників та їх співвідношень сприяло б підвищенню й ефективності управління, і власне працівників в умовах подальшої цифрової формалізації. Тому постало завдання у теоретичних обґрунтуваннях зосередити більше уваги на категоріях управління як системного утворення (управляюча система) й система, що управляється, а також співвідношення категорій управління персоналом і менеджмент персоналу.

Отже, управління персоналом підприємств як системне утворення розглядається як соціально-економічне явище, як наука та як процес. Управління як соціально-економічне явище проявляється у відносинах між управлінцями і підлеглими з метою реалізації стратегії і тактики їх розвитку. Управління як наука передбачає розробку його методологічних засад. Нарешті, управління як процес поєднує два перші прояви і означає цілеспрямовану дію керуючої підсистеми на керовану певними методами й інструментами.

Ми поділяємо точку зору науковців і практиків, які розглядають управління персоналом і менеджмент персоналу як тотожні поняття. Цьому є об'єктивні підстави у вигляді єдиних методологічних засад, методичних підходів, інструментарію, мети, функцій, завдань здійснення. Натомість, керована підсистема має значні відмінності і не може ототожнюватися. Так, найбільш масштабним поняттям є трудові ресурси підприємств загалом і аграрних зокрема. Вони розуміються як сукупність людей, наділених певними розумовими й фізичними властивостями для виробництва матеріальних та інших благ.

Як правило, вони представлені працездатними працівниками підприємств. Персонал у певному сенсі є вужчим поняттям і визначається компетенціями й уміннями працівників, зайнятих в умовах конкретного підприємства. Наприклад, ми можемо говорити про трудові ресурси підприємств, галузей і регіонів, а не про персонал останніх. Нарешті, кадри розуміються як найбільш кваліфікована частина персоналу, яка працює, переважно, на постійній основі. Так, ми говоримо про інженерно-технічний персонал, кадри механізаторів, але не кадри різноробочих, прибиральників й інший додатковий або допоміжний персонал.

Гуманізація трудових відносин, залучення працівників до обговорення питань виробничої діяльності, використання позитивних ефектів колективної самоорганізації – найважливіші принципи концепції людських відносин, реалізація яких вперше дала найманому працівнику статус партнера у тих ситуаціях, коли необхідно урегулювати складні соціальні та трудові питання.

Реалізація системного підходу в управлінні персоналом передбачає врахування виробничо-економічних, організаційно-правових (інституційних), соціально-психологічних, інформаційно-інноваційних аспектів або відносин. У процесі нашого дослідження під інтегрованою системою управління персоналом ми розуміємо цілісну структуру, компонентами якої є підсистеми, які характеризуються своїми відносинами, функціями, методами, технологією та інструментарієм, механізмами управління, що пов'язані між собою з метою комплексного досягнення поставлених цілей. Однією з її прогресивних форм може бути система HR-менеджменту, яка широко використовується на підприємствах



передових країнах.

Інтегрована система може бути означена сукупністю таких властивостей: емерджентність, синергія та мультиплікативність. На рис. 1 запропоновано розроблену нами базову матрицю інтегрованої системи управління персоналом. При моделюванні даної системи було враховано закон необхідного різноманіття, сформульований У. Ешбі в теорії систем, а саме: система повинна мати більшу сукупність та різноманітність складників, ніж різноманітність розв'язуваних проблем.



**Рис. 1. Матриця інтегрованої системи управління персоналу в контексті закону У. Ешбі**

При цьому, зважаючи на сучасні світові тенденції в управлінні персоналом, найбільш перспективними принципами із їх сукупності вважаються наступні:

- принцип орієнтації на стратегічний підхід й стратегічну мету управління персоналом;
- принцип економічної доцільності інвестицій у формування людських ресурсів і персоналу;
- принцип соціального партнерства та демократизації управління;
- принцип стандартизації якості умов праці, виробничих процесів і управлінських рішень;
- принцип безперервності розвитку персоналу й управління ним;
- принцип професіоналізації управління персоналом при дотриманні корпоративної етики й забезпеченні максимально доброзичливої атмосфери серед працівників.

Методичні засади визначення економічної ефективності функціонування персоналу аграрних підприємств та управління ним передбачають принаймні три

змістовні етапи. Насамперед, це визначення загальної кількості населення, його демовідтворювальної, статево-вікової структури, природного і механічного приросту у регіоні розміщення аграрних підприємств, а також трудових ресурсів, їх відтворення, рівня зайнятості, безробіття та їх динаміки як важливих чинників формування персоналу аграрних підприємств та управління ним.

На другому етапі здійснюється оцінка та діагностика безпосередньо персоналу аграрних підприємств через його кількість, плинність, професійну та вікову структуру, рівень інноваційної підготовки, продуктивність праці та її динаміку. На третьому етапі визначаються обсяги оплати праці, її розміри, динаміка, інші матеріальні й моральні стимули, аналізується психологічний клімат в колективі, наявність або відсутність ейджизму, інших проблем з метою їх усунення та вироблення результативних управлінських рішень щодо розвитку персоналу загалом. На цьому ж етапі здійснюється визначення ефективності роботи управлінського персоналу, його кваліфікації, вартості утримання, механізмів управління, інноваційності. Це дає змогу з використанням новітніх методів і репрезентативних показників оцінки забезпечити розвиток персоналу, його раціональне функціонування та ефективне управління.

При цьому особливу увагу і на рівні загальної організації бізнес-процесів, й системного управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки й віртуальних технологій необхідно використовувати новітні форми його залучення: аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг. Традиційні механізми управління персоналом, а саме організаційно-економічний, мотивації і стимулювання, ментально-психологічний, - мають бути доповнені новітніми: контролінгу, HR-менеджменту та ін.

Окрім того, HR-менеджмент як система або інструмент підбору персоналу, обґрунтування умов його залучення й використання та оцінки ефективності, тестування, підвищення кваліфікації тощо втілює ще й функції HR-брендингу, тобто всебічного позиціонування аграрних підприємств на ринку. Світ змінюється, і вже економіка в цьому новому світі віднесена до поведінкових наук. Це означає, що на персонал покладаються провідні завдання переконати споживачів, постачальників й інших клієнтів обрати саме товари, послуги й власне його підприємство для співпраці.

У другому розділі **«Економічна ефективність використання персоналу аграрних підприємств Полтавської області»** визначено чинники формування та розвитку персоналу аграрних підприємств; здійснено аналіз ефективності використання персоналу аграрних підприємств; визначено матеріальні й нематеріальні мотиви й стимули працівників.

У Полтавській області у 2018 р. проживало 1,4 млн. осіб, що становить 3,3 % населення країни. При цьому 39,9 % жителів проживає на сільських територіях. Для відтворення населення, особливо сільського, характерна депопуляція та щорічне скорочення приблизно на 1,0 % від загальної кількості. Як наслідок, у віковій структурі населення спостерігається значна частка осіб пенсійного віку і старше – 35,5 %, що свідчить про значне демографічне навантаження на працюючих. Також це мала частка дітей (14,0 %); старіння, хвороби й невисока порівняно з європейськими показниками тривалість життя. Значна частина (майже

половина) сільських населених пунктів належать до категорій депресивні та деградуючі, тобто такі, де природне відтворення населення вже неможливе.

Наведені дані свідчать про значні проблеми відтворення населення як основи формування трудових ресурсів і людського капіталу національного і регіонального господарства. Так, кількість економічно активного населення (віком 15 – 70 років) становить 744,9 тис. осіб або 43,8 % загальної кількості. Зайнятими є 316445 осіб, у т. ч. у промисловості – 92801 осіб (29,3 %), у сільському, рибному й лісовому господарстві – 43275 осіб (13,7 %). З усієї кількості зайнятих 219987 осіб працювали на підприємствах. В аграрних підприємствах було 40606 працівників або 18,5 % персоналу всіх підприємств регіону. Це значно менше, ніж у попередні роки, адже ще 20 років тому кількість персоналу в агросфері дорівнювала 25,6 % всіх зайнятих.

Крім масштабного скорочення, для персоналу аграрних підприємств характерна значна диференціація в розрізі їх окремих груп. Так, 3 великі підприємства зосереджували 2766 працівників або 6,8% всього персоналу; 150 середніх – 26134 осіб або 64,4 %; 2,5 тис. малих підприємств – лише 28,8% усіх працівників. Адже із 2732 аграрних підприємств 2579 або 94,0% були малими. В середньому ж на одного зайнятого в аграрній сфері приходилося 51,4 га сільськогосподарських земель. На ринку аграрної праці присутнє безробіття – 20,1 тис. осіб при наявності 3,1 тис. вакансій. Це значно менше навантаження, ніж в інших регіонах та в середньому в Україні.

Персонал аграрних підприємств є їх основною продуктивною силою. Тому ефективність його використання прямо впливає на ефективність їх функціонування. Його можна оцінювати через показники працємисткості виробництва, продуктивність праці, її безпеку й організацію та ін. Впровадження інновацій у всі бізнесові процеси значним чином зумовило підвищення продуктивності праці. Водночас, відбулося знецінення робочої сили працівників. Так, за рівнем заробітної плати сільське господарство Полтавської області як провідна галузь є тільки 11-м серед 20 інших галузей і видів діяльності. Її середній обсяг у 2019 р. становив 7404 грн. Це значно більше прожиткового мінімуму (4173 грн.), але менше середньої в області заробітної плати – 8815 грн. Це не сприяє мотивації працювати ефективно.

Характерною тенденцією функціонування та розвитку персоналу аграрних підприємств є витіснення некваліфікованої праці кваліфікованою. Це проявляється у попиті на кваліфікованих працівників, вивільненні некваліфікованих осіб, зменшенні плинності кадрів та прагненням керівництва аграрних підприємств мотивувати й стимулювати найбільш цінних фахівців. Така стратегія щодо управління персоналом сприяє підвищенню ефективності його використання, у т.ч. й через оптимізацію структури та скорочення плинності. Навіть в середньому по країні у 2018 р. кількість прийнятих на роботу осіб вперше перевищила кількість звільнених.

Провідну роль у формуванні та використанні персоналу аграрних підприємств відіграють матеріальні й нематеріальні або моральні стимули й мотиви. При цьому стимули розуміються як засоби досягнення цілей, а мотиви – як внутрішнє бажання або прагнення людини досягти цієї мети. Оскільки інструментами управління персоналом є саме стимули, доцільно більшу увагу

приділити саме їм. Встановлено, що в структурі собівартості продукції вітчизняних аграрних підприємств частка оплати праці протягом останніх 7 років зменшилася з 13,0 % у 2012 р. до 6,9 % у 2018 р. Натомість, у промислових підприємствах вона становить 20,0 – 25,0 %, у сфері послуг – 25,0 – 30 %, а в провідних країнах, взагалі, досягає 50,0 %.

Криза в організації оплати праці призводить до колосальної нерівності в отриманні доходів та встановлення соціальної нерівності на селі. Переважну частку доходів отримують власники капіталів, але не праці й людського капіталу. Важливо, щоб отримуваний прибуток зумовлювався чинниками продуктивності. Наразі, аграрні підприємства мають вирішити цю проблему, адже за останній період їх прибуток збільшився у 2,5 разів і в 2018 р. досяг 70 млрд. грн. Але спостерігається тренд зростання доходів власників на вкладений капітал через автоматизацію, роботизацію й оцифрування виробництва, але не працівників. Її вектор може змінитися, коли для здійснення вказаних інновацій будуть необхідні висококваліфіковані працівники.

Сучасна заробітна плата за виявлених умов, проте, не достатньо стимулює персонал до навчання й підвищення фаховості й компетенцій. Тому, поряд із застосуванням різних систем оплати праці необхідно застосовувати її матеріальне заохочення у формі надбавок, доплат до зарплати, а також у матеріального стимулювання у вигляді премій, бонусів. При цьому премії, як правило, не перевищують 12,0-15,0 % посадового окладу або тарифної ставки. Звичайно, цього не достатньо для мотивації персоналу. Тому нами запропоновано перелік напрямів матеріального стимулювання для типового аграрного підприємства, диференційованих за змістом та обсягами від 8,0 до 25,0 і навіть 100,0 %. Також доцільно розробляти й впроваджувати індивідуальну мотивацію для працівників.

У третьому розділі «**Напрями розвитку персоналу аграрних підприємств та удосконалення управління ним**» визначено напрями удосконалення інфраструктури життєдіяльності на селі, підвищення мотивації й інноваційне навчання персоналу; розвиток HR-менеджменту та HR-брендинг аграрних підприємств; диверсифікація діяльності аграрних підприємств та формування альтернативних видів і програм підвищення зайнятості населення на селі.

Важливе значення для розвитку та удосконалення персоналу аграрних підприємств сучасних умовах розвитку сільських територій України та місцевих сільських громад має сукупність прямих і непрямих чинників впливу та складників господарювання. Насамперед, йдеться про забезпечення звичайних стандартів життєдіяльності для сільських жителів, у т.ч. через забезпечення сучасними закладами освіти, охорони здоров'я, культури, спорту і відпочинку. Проте в останнє десятиріччя їх кількість неухильно скорочується, а обладнання, фонди залишаються застарілими й такими, що не відповідають сучасним вимогам.

Цьому є об'єктивні (основна – скорочення сільського населення), а також суб'єктивні причини (податкова база сільських територій становить лише 7,0 % у загальному бюджеті при майже 30,0 % населення у загальній його кількості; недостатня соціальна відповідальність великих агроутворень, які зосередили величезний ресурсний потенціал і здійснюють виведення капіталів не тільки з села, але й з країни; зміна форми власності та слабкі бюджети розвитку сільських громад

для підтримки соціальної інфраструктури).

Як наслідок, трудові ресурси села, якість людського капіталу зменшується. Це негативно впливає на розвиток персоналу аграрних підприємств. Тому важливе значення для вирішення проблем облаштування сільських територій мають державно-приватне партнерство, соціальна відповідальність агроутворень, особливо представників великого і середнього агробізнесу, суспільна активність місцевих громад, неурядових організацій, волонтерів і меценатів.

Провідним напрямом розвитку персоналу аграрних підприємств є удосконалення організації та умов праці, її безпеки, мотивації та стимулювання. Серед мотиваторів та стимулів доцільно традиційно спиратися на моральні й матеріальні. До моральних мотиваторів необхідно віднести людську потребу в самореалізації, визнанні, суспільній значимості бути корисним людям. Матеріальну мотивацію формують життєві потреби у фінансуванні через заробітну плату, доходи, дивіденди. Відповідно, до моральних стимулів відносяться корпоративне і суспільне визнання у різних формах, кадрове підвищення, соціальні пакети й програми, зарубіжні стажування тощо; матеріальних – висока заробітна плата й інші доходи; можливість пільгового придбання акцій аграрних компаній тощо.

Вагомим чинником і, одночасно, складником розвитку й удосконалення персоналу аграрних підприємств є навчання й підвищення кваліфікації кадрів. У країні функціонує 22 аграрні університети, 87 коледжів 817 професійно-технічних навчальних закладів, серед яких 372 професійних ліцеї, 166 – вищі професійні училища, 95 – професійно-технічні училища, 3 – професійні коледжі, 49 – професійно-технічні училища та ін. Проте навіть при такій кількості, маючи на 60,0-80,0 % зношене обладнання, вони не забезпечують сучасні інноваційні вимоги до якості освіти. Як наслідок, тільки 20,0 % випускників шкіл обирають для навчання професійно-технічні навчальні заклади, тоді як в Австрії, Чехії та Фінляндії – 70,0 %. Тому для удосконалення аграрної освіти необхідна співпраця держави, агробізнесу, місцевої влади та громад. Також йдеться про врахування потреб і тенденцій розвитку ринку праці на селі; удосконалення навчального процесу на основі принципів дуальної освіти, автономності навчальних закладів щодо освітніх програм; впровадження професійних стандартів і компетенцій; регіональних замовлень на фахівців.

В сучасних умовах розвитку суспільної життєдіяльності особливо радикальні зміни торкнулися саме роботи персоналу аграрних підприємств. Тенденції щодо можливостей його віддаленого функціонування прогнозувалися ще в нульових роках. Проте масового поширення вони набули у наші дні, особливо в період пандемії коронавірусу. Взагалі для функціонування персоналу характерні такі риси: активна мобільність працівників; зростання кількості працюючих віддалено й нових форм організації праці; зростання кількості тих, хто відмовляється від трудових відносин і навчання, особливо серед молоді; високий рівень безробіття; високий попит на інноваційних фахівців та з унікальними компетенціями.

Тому використання інформаційних технологій й інших сучасних підходів до управління персоналом є важливим напрямом розвитку аграрних підприємств, що

дозволяє визначити рівень ефективності діючого менеджменту та його управлінських рішень. Провідними індикаторами його оцінки, що відповідає сучасним вимогам як власників, так і персоналу, є наявність однакових поглядів на корпоративні цінності, соціально орієнтована кадрова політика. Вони супроводжуються такими векторами розвитку: цифровізація, роботизація й автоматизація бізнес-процесів, людиноцентричність, мобільність працівників, кадровий дефіцит, конкуренція за інноваційного й організованого працівника.

Основоположним аспектом кадрової роботи аграрних підприємств є використання технологій та інструментів сучасного human resources management або HR-менеджменту. Це сфера знань і практичної діяльності, спрямованої на залучення й керівництво кваліфікованим персоналом та формування іміджу підприємств. При цьому використовуються економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи. З їх допомогою реалізуються його основні функції та завдання, а саме: комплектація штату й утримання найбільш кваліфікованих працівників; навчання персоналу й підготовка резерву; реалізація функцій обліку; управління талантами працівників та планування їх кар'єри. Адже заміна одного кваліфікованого фахівця може коштувати, як показують дослідження, від 30,0 до 150,0 % його річного окладу.

До вказаних завдань слід додати поліпшення психологічного стану працівників, розроблення PR-брендингу й цифрову трансформацію управлінських і бізнесових процесів. У Полтавській області цифрові технології успішно застосовуються у підрозділах агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Йдеться про використання хмарних технологій у вигляді HR-платформи «Cornerstone». З нею автоматизували навчання персоналу, рекрутинг, зворотний зв'язок, правонаступництво позицій, кадровий резерв. Безперечно, велике значення мають спеціальні кадрові агенції, веб-портали. Але кожне аграрне підприємство має розробити власний сайт для управління персоналом. Алгоритм його побудови наведено на рис. 2.



**Рис. 2.** Алгоритм побудови HR-менеджменту на аграрних підприємствах

Значною складовою сучасного HR-менеджменту аграрних підприємств є формування їх HR-бренду як роботодавців, іміджу й ділової репутації. Це їх позиціонування на ринку праці. Йдеться про цінності; традиції; внутрішні комунікації; компетенції персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку; кар'єрне зростання. Наявність сильного HR-бренду забезпечує аграрним підприємствам такі переваги: можливість менше витратити на зарплату, ніж конкуренти; зниження плинності кадрів; підвищення лояльності персоналу; краще залучення кваліфікованих працівників; стійкість у періоди економічних спадів і криз.

Особливим механізмом управління розвитку й удосконалення персоналу аграрних підприємств є диверсифікація їх діяльності. Вона поділяється на внутрішньо-підприємницьку, галузеву й міжгалузеву. Саме диверсифікація, закладена в стратегію розвитку, дозволяє аграрним підприємствам займати провідні позиції на ринку, бути стійкими й конкурентоспроможними. На рівні підприємств вона сприяє зменшенню сезонних амплітуд зайнятості персоналу, витрат ресурсів, собівартості продукції, трансакційних витрат, бізнесові ризики; дозволяє збільшувати кількість персоналу, тим самим підвищувати рівень життя на селі.

## ВИСНОВКИ

Дисертація присвячена вирішенню складного науково-прикладного завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку механізмів управління персоналом аграрних підприємств. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методологічного і науково-прикладного характеру:

1. Встановлено, що управління персоналом аграрних підприємств є соціально-економічним явищем, наукою та процесом. Воно носить системний характер через наявність керуючої та керованої підсистем. При цьому категорії «управління персоналу» та «менеджмент персоналу» розуміються як тотожні. Категорія «трудові ресурси у певному сенсі (відносно галузей, регіонів, потенціалу) є ширшим поняттям, ніж персонал. Проте категорія «кадри» як найбільш кваліфікована частини персоналу є вужчою за змістом. До персоналу аграрних підприємств в останні роки ставляться підвищені вимоги щодо фаховості, інноваційності, організованості й дисциплінованості через складні процеси діджиталізації, автоматизації й роботизації аграрного виробництва. Для його функціонування характерні також гуманізація, соціологізація, партнерська участь у розвитку аграрних підприємств.

2. Система управління персоналом аграрних підприємств повинна враховувати всі аспекти, які супроводжують його формування, використання та розвиток: виробничо-економічні, інституційні, соціально-психологічні, інформаційно-інноваційні та ін. При цьому в її структурі має більше складників, ніж проблем, які вони вирішують. Функціонування системи управління в такому розумінні супроводжують або мають супроводжувати ефекти емерджентності, синергії та мультиплікативності. Найбільшою мірою вказаним характеристикам

відповідають механізми та інструменти HR-менеджменту, які знайшли широке застосування в аграрних та інших підприємствах європейських країн, а також у підприємствах спільної форми власності в Україні. Результативність системи управління персоналом має забезпечити дотримання важливих принципів: стратегічної орієнтованості; економічної доцільності; соціального партнерства й демократизації; стандартизації; безперервного розвитку персоналу; підвищення фаховості з у поєднанні з дотриманням професійної етики.

3. У методиці оцінки ефективності управління персоналом аграрних підприємств та його розвитку доцільно виділити три змістовні етапи і відповідні їм методи. Це вивчення та оцінка чинників формування, розвитку та використання персоналу з допомогою факторного аналізу та ін. статистико-економічних методів; дослідження, оцінка та діагностика власне персоналу: його кількості, динаміки, фаховості, освіти й інноваційності, плинності кадрів, структурних зрушень, продуктивності праці, працемісткості виробництва та ін.; оцінки заробітної плати, насамперед, через її частку в структурі собівартості продукції, інших матеріальних і моральних стимулів роботи персоналу, їх обсягів, динаміки, рівня відносно інших тотожних за умовами діяльності підприємств, галузей, країн. Це дозволить виявити проблеми, які супроводжують розвиток персоналу та управління ним, отже, запропонувати обґрунтовані шляхи і засоби їх вирішення.

4. Кількість населення та демографічна ситуація у Полтавській області як основні чинники формування людського капіталу, трудових ресурсів та персоналу аграрних підприємств зокрема характеризуються негативними показниками й тенденціями. Тут проживає 1,4 млн. осіб або 3,3 % населення країни. Для нього характерна депопуляція і щорічне скорочення приблизно на 1,0 % щорічно з особливо критичними значеннями у сільській місцевості. Із всієї кількості працівників підприємств (219987) в аграрних зосереджено 40606 осіб або 18,5 % персоналу. При цьому його характеризують значне щорічне скорочення, а також диференціація за видами, розмірами й формами організації підприємств. Так, лише в 3-х великих агроутвореннях працювало 6,8 % персоналу підприємств агросфери; у 150 середніх – 64,4 %; у 2500 малих – лише 28,8 %. На одного зайнятого в аграрних підприємствах приходиться 54,8 га сільськогосподарських земель. На ринку аграрної праці на 1 вакансію приходиться 6 – 7 безробітних. Це значно менше, ніж в інших регіонах та в Україні в цілому.

5. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств обумовлена сукупним впливом багатьох чинників. Але основними з них є рівень впровадження та застосування інновацій в організації виробничих та інших бізнесових процесів, а також заробітна плата працівників. При цьому вони часто є різновекторними впливами: з однієї сторони, інновації сприяють значному підвищенню ефективності використання персоналу, а з іншої сторони низька заробітна плата працівників свідчить про знецінення робочої сили. Позитивною тенденцією є витіснення категорії малокваліфікованих працівників висококваліфікованими, а також скорочення плинності кадрів. Незважаючи на постійне підвищення продуктивності праці, вітчизняні аграрні підприємства ще не досягли відповідних показників країн Європейського Союзу. Поряд з цим, темпи збільшення заробітної плати випереджають темпи росту продуктивності праці.



6. Встановлено, що найбільшими стимулами для підвищення ефективності персоналу аграрних підприємств є заробітна плата й різні форми матеріального стимулювання. Однак відносно інших витрат у структурі собівартості вона є вкрай недостатньою і постійно зменшується, зокрема, за період з 2012 р. по 2018 р. – з 13,6 до 6,9 %. Це негативно впливає не тільки на мотивацію персоналу, але й на його відтворення, рівень життя сільських жителів, попит на споживчому ринку, організацію сільських територій. Натомість, в європейських країнах її частка досягає 50,0 % в структурі собівартості. Вітчизняні аграрні підприємства, які у 2018 р. отримали понад 70,0 млрд. грн. прибутків, також можуть її підвищити до належного рівня. Це буде справедливо по відношенню до працівників, які їх забезпечили, а не лише для власників капіталів. Серед матеріальних стимулів найбільш поширеними є грошові премії та доплати, які також є досить скромними та мають резерви для підвищення.

7. Виявлено, що найбільший вплив на удосконалення й розвитку персоналу аграрних підприємств справляють прямі й опосередковані чинники та складники його функціонування. Так, умови життя на селі, наявність та стан соціальної й виробничої інфраструктури, екологічна ситуація, доступність освітніх і медичних послуг, культурно-мистецьких цінностей, спортивних споруд, закладів відпочинку хоч і опосередковано впливають на роботу персоналу, але значним чином – на його залучення, плинність кадрів та їх мотивацію. Вони також визначають основу відтворення трудових ресурсів і якість людського капіталу. Вагомими чинниками й складниками удосконалення та розвитку персоналу визначені організація та умови праці, які значно диференційовані в залежності від майнового статусу, розмірів, капіталів та інших ресурсів, ринкових стратегій підприємств; безпека праці; мотиваційні та стимулюючі механізми й інструменти; аграрно освіта, особливо її якість та інноваційність. Саме сучасна освіта є запорукою працевлаштування працівників з однієї сторони, а також забезпечення стійкого розвитку агроутворень – з іншої. Оскільки заклади аграрної освіти, особливо на рівні професійно-технічної, мають великі проблеми з наданням якісних професійних послуг через застарілу матеріально-технічну базу, дефіцит фінансування, постійні зміни кваліфікаційних вимог і стандартів, їх подальший розвиток має спиратися не тільки на удосконалення освітнього процесу на засадах впровадження й навчання новим компетенціям, принципів дуальності та ін., але й на фінансову підтримку та тісну співпрацю й досягнення своїх інтересів на рівні держави, агробізнесу, місцевої влади і сільських громад.

8. У сучасних умовах господарювання найбільш радикальні зміни стосуються зайнятості персоналу аграрних підприємств через зміни їх організаційно-правових форм; функціонування агрохолдингів та інших великих агроутворень із значною концентрацією ресурсів, землі і капіталів; автоматизацію, роботизацію, оцифрування бізнес-процесів, отже, скорочення кількості працівників та підвищені вимоги до фаховості й інноваційності до тих, хто залишилися; диференціацію аграрних підприємств за продуктивністю, умовами й оплатою праці; самозайнятість, бідність значного числа сільських жителів, зміни мотивації до навчання і зайнятості. Враховуючи інноваційність змін на аграрному ринку праці, а саме значну мобільність кадрів, дефіцит талановитих фахівців,

конкуренцію за їх залучення, соціальну направленість роботодавців для ефективного управління персоналом аграрним підприємствам слід застосовувати цифрові технології, а також HR-менеджмент та HR-брендинг для його удосконалення та розвитку. HR-менеджмент, органічно поєднуючи економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи, завдання і функції, а також інструменти цифровізації, є найбільш сучасною та ефективною технологією управління персоналом аграрних підприємств. Її продовженням є їх HR-брендинг, що відповідає за імідж агроутворень як роботодавців у конкуренції за інноваційних фахівців на ринку праці.

9. Вагомим засобом удосконалення та розвитку персоналу аграрних підприємств є диверсифікація діяльності. Вона поділяється на внутрішньогалузеву і міжгалузеву і дозволяє не тільки регулювати сезонність зайнятості в аграрному виробництві, але й сприяє продуктивному використанню ресурсів, зменшенню собівартості продукції і трансакційних витрат, отже, зростанню доходів і конкурентоспроможності. Найбільш поширеним прикладом міжгалузевої диференціації є організація та розвиток сільського зеленого туризму. Вона може здійснюватися на засадах соціальної відповідальності великого агробізнесу відносно сільських громад. За їх, а також державної підтримки сільський зелений туризм може розвиватися на базі фермерських та особистих господарств населення. Проте якщо в країнах ЄС він набув масового поширення, то в Україні все ще має повільні темпи розвитку. Полтавська область належить за цим показником до провідних у країні, але туристичних агроосель все ще дуже мало, щоб вплинути на ефективність зайнятості та використання персоналу. Тому важливо розвивати й інші напрями диверсифікації у вигляді підрозділів аграрних підприємств з надання транспортних послуг, будівництва, роздрібною торгівлі. Це буде сприяти також підвищенню соціальної стійкості на селі, покращенню зайнятості, рівня та якості життя людей.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *статті у наукових фахових виданнях:*

1. **Притула В. І.,** Кочерга С. В. Індексація заробітної плати – вимога, а не альтернатива. *Вісник ХНТУСГ: зб. наук. праць.* Вип. 91. Харків: ХНТУСГ, 2009. С. 173-179. (внесок автора полягає в обґрунтуванні інструментів матеріального стимулювання розвитку персоналу)
2. **Притула В. І.,** Пилипенко К. А. Методика індексації заробітної плати та компенсації несвоєчасно виплаченого грошового доходу працівників. *Облік і фінанси АПК.* 2010. № 2. С. 51-55. (внесок автора полягає в обґрунтуванні методичних підходів до застосування мотиваційних та стимулюючих заходів в менеджменті персоналу)
3. Притула В. І. Проблематика реформування системи організації оплати праці на сільськогосподарських підприємствах *Перші наукові кроки – 2010* : зб. наук. праць. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2010. С. 542.
4. Притула В. І. Маркетингова діяльність у сфері управління персоналом підприємств галузі АПК. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* Вип. 113. Харків: ХНТУСГ. 2011. С. 266-271.
5. Притула В. І. Управління персоналом підприємства з позиції системного

підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 2. Т. 1. Економічні науки. Полтава : ПДАА, 2011. С. 237-241.

6. Притула В. І. Кросс-платформа як основа формування системи управління персоналом в умовах інтеграції аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 3. Т. 1. Економічні науки. Полтава : ПДАА, 2011. С. 218-224.

7. Притула В. І. Принципи формування та функціонування інтегрованої системи управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Спецвипуск. Полтава : ПДАА, 2012. С. 120-126.

8. Притула В. І. Облік і контроль у системі управління персоналом підприємства. *Економічні науки*. Серія «Облік і фінанси». Зб. наук. праць. Луцький нац. техн. унів. Вип. 9(33). Ч. 3. Луцьк. 2012. С. 98-105.

9. Притула В. І. Актуарна оцінка виплат працівникам у системі управління персоналом в контексті міжнародної практики. *Облік і фінанси АПК*. 2012. №1. С. 67-72.

10. **Притула В. І.**, Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця : ВНТУ, 2013. № 3 (108). С. 113-118. (*Внесок автора полягає в обґрунтуванні системи заходів з розвитку персоналу аграрних підприємств*)

11. Білоус В. І. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Переяслав: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди». 2020. Вип. 48. С. 20-27.

***статті у зарубіжних наукових виданнях та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз***

12. Білоус В. І. Напрями розвитку персоналу аграрних підприємств. *Znanstvena misel journal* №50/2021. С. 36-40.

***в інших виданнях***

13. Притула В. І. Актуарна оцінка зобов'язань в контексті інтеграційних процесів в обліку. Наукові дослідження молоді – вирішенню проблем європейської інтеграції. [Електронний ресурс]: зб. наук. ст. К.: УБС НБУ, 2010.

14. Притула В. І. Моделювання системи організаційної культури в агропромислових формуваннях. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011. Спец. вип.: Організаційно-правові форми агропромислових формувань: стан, перспективи та вплив на розвиток сільських територій : у 2 ч. Ч. 2. С. 207–214.

15. Prytula V. On the crest of a wave blue ocean: innovation of values in personnel management. *Intellectual potential of the XXI century*. 2015. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/economy-m215/business-economics-and-production-management-m215/26686-m215-238>

16. Притула В. І. Організація обліку в контексті реформування оплати праці на підприємствах галузі АПК. *Економіка сільського господарства та АПК* : матер. підсумкової наук.-практ. конф. (25 березня 2010 р.). Дніпропетровськ, 2010. С. 61-64.

17. Притула В. І. Сутність і взаємозв'язок інтеграції та диференціації у контексті філософського управління складними системами. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки*: матер. Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. 15-16 листопада 2011 р., ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський. Ч. 1. Тернопіль : Крок, 2011. С. 47-49.

18. Притула В. І. Проблема соціального здоров'я в формуванні та розвитку системи управління персоналом. *Актуальні питання сучасної економіки*: матер. III Всеукр. заоч. наук. конф. (23 грудня 2011 р.) Умань : Видавець Сочінський, 2011. Ч. 2. С. 64-66.

19. Притула В. І. Концептуальна модель облікового забезпечення руху інформаційних потоків у системі управління персоналом підприємства : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (25 травня 2012 р.) Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2012. С. 193-194.

20. Притула В. І. Інформаційні технології в системі управління персоналом підприємства. *Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегій інноваційного розвитку* : матер. міжвузів. наук.-практ. конф., 5-6 квітня 2012 р. Ч. II. Полтава: ПолтНТУ, 2012. С. 48-50.

21. Притула В. І. Управління персоналом в умовах подолання опору біномного бар'єру на шляху до впровадження інноваційних змін. *Україна – Чорногорія: економічна трансформація та перспективи міжнародної співпраці* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня – 25 травня 2013 р., Чорногорія, м. Будва. Т. 1 / відп. ред. О.М. Азарян. Донецьк : ТОВ «Цифрова типографія», 2013. С. 219-222.

22. Притула В. І. Програма наставництва як кластерний елемент системи професійного розвитку та навчання персоналу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця : ВНТУ, 2013. С. 319-321.

23. Притула В. І. Концепція людини в економічній теорії та її дисперсійний вплив на спектри управління персоналом. *Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення та перспективи* : матер. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 30-31 травня 2013 р., ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський. Тернопіль : Крок, 2013. С. 213-216.

24. Притула В. І. Соціально-гуманітарна біфуркація в управлінні персоналом. *Проблеми формування системи управління в умовах глобалізації : теорія, методологія, практика* : зб. тез доп. уч. Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси, 18-19 травня 2013 р. Черкаси : СУЕМ, 2013. С. 35-36.

25. Притула В. І. Від економічної теорії менеджеризму до формування парадигми управління персоналом. *Облік, контроль та аналіз на підприємствах АПК: стан і перспективи розвитку* : матер. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 1-10 квітня 2013 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2013. С. 157-159.

26. Притула В. І. Організаційне забезпечення функціонування інтегрованої системи управління персоналом. *Перспективні напрями розвитку галузей АПК і підвищення ефективності наукового забезпечення агропромислового*

*виробництва*: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених 18–19 вересня 2014 р. Тернопіль : Крок, 2014. С. 227-228.

27. Притула В. І. Мобінг як індикативний прояв дисфункціональних конфліктних процесів в системі управління персоналом. *Інноваційні технології та інтенсифікація розвитку національного виробництва* : матер. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 16-17 жовтня 2014 р. Тернопіль : Крок, 2014. С. 313-315.

## АНОТАЦІЯ

**Білоус В. І. Розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський національний аграрний університет, Суми, 2021.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку механізмів управління персоналом аграрних підприємств. Визначено соціально-економічну сутність персоналу та управління ним на рівні аграрних підприємств. Обґрунтовано основоположні відносини, чинники та принципи управління персоналом. Розроблено методичні засади оцінки ефективності використання персоналу аграрних підприємств та управління ним. Визначено чинники формування та розвитку персоналу аграрних підприємств. Здійснено аналіз ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Визначено матеріальні й нематеріальні мотиви й стимули працівників. Розроблено напрями удосконалення інфраструктури життєдіяльності на селі, підвищення мотивації й інноваційне навчання персоналу. Запропоновано в якості інструмента удосконалення та розвитку персоналу впровадження HR-менеджменту та HR-брендингу аграрних підприємств. Обґрунтовано форми диверсифікації діяльності аграрних підприємств та формування альтернативних видів і програм підвищення зайнятості населення на селі для підвищення ефективності роботи персоналу на перспективу. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізмів управління персоналом аграрних підприємств, а також їх типологію на основі ідентифікації управління персоналом підприємств як соціально-економічного явища, науки та процесу, а також подальшої формалізації складових процесу управління персоналом з метою підвищення його системних ознак та чіткості функціональних меж і проявів в контексті раціоналізації.

*Ключові слова*: персонал, HR-менеджмент, механізм управління, стимулювання, диверсифікація.

## SUMMARY

**Bilous V., Development of Personnel Management Mechanisms of Agricultural Enterprises. – Manuscript.**

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Sumy National

Agrarian University, Sumy, 2021.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical, methodical and applied bases of development of mechanisms of management of the personnel of the agrarian enterprises. The socio-economic essence of personnel and their management at the level of agricultural enterprises is determined. Fundamental relations, factors and principles of personnel management are substantiated. Methodical bases of an estimation of efficiency of use of the personnel of the agricultural enterprises and its management are developed. Factors of formation and development of personnel of agricultural enterprises are determined. The analysis of efficiency of use of the personnel of the agricultural enterprises is carried out. Tangible and intangible motives and incentives of employees are determined. Directions for improving the infrastructure of rural life, increasing motivation and innovative staff training have been developed. Proposed as a tool for improving and developing staff implementation of HR-management and HR-branding of agricultural enterprises. Forms of diversification of agricultural enterprises and the formation of alternative types and programs to increase employment in rural areas to improve staff efficiency in the future are substantiated. The conceptual principles of construction and functioning of personnel management mechanisms of agricultural enterprises, as well as their typology based on the identification of enterprise personnel management as a socio-economic phenomenon, science and process, as well as further formalization of components of personnel management process to improve its system features and clarity of functional boundaries. and manifestations in the context of rationalization.

*Key words:* personnel, HR-management, management mechanism, stimulation, diversification.