

DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-69-77

УДК 631.153:331.5

*Гурська І. С., к. е. н, доцент кафедри економіки і менеджменту  
Герчанівська С. В., к. е. н, доцент кафедри економіки і менеджменту  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і  
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
irinagyrska@ukr.net  
gerchanivska\_s@ukr.net*

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Статтю присвячено розгляду сутності формування теоретичних та практичних засад системи управління персоналом, як основи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проаналізовано термін «управління персоналом». Розкрито особливості управління персоналу, основних принципів, складових елементів системи управління, цілей, функцій, розгляду методів системи управління персоналом, його використання з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто особливості сучасних методів управління персоналом підприємства. Запропоновано заходи та етапи побудови ефективної системи управління персоналом в аграрних підприємствах, які забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку.*

***Ключові слова:** персонал, управління персоналом, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, система управління персоналом, ефективність управління, організаційний процес.*

**JEL code classification: M12**

***Hurska Iryna, Ph.D., Ass. Prof.  
Gerchanivska Svitlana, Ph.D., Ass. Prof.  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
irinagyrska@ukr.net  
gerchanivska\_s@ukr.net***

## **THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS A BASIS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE**

***Abstract.** The article is devoted to the consideration of the essence of the formation of the theoretical and practical foundations of the personnel management system as a basis for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. The main tasks of the personnel management of an agricultural enterprise are personnel potential that is able to provide the enterprise with a stable market position, economic stability and high competitiveness. Due to the effective use and management of personnel, the implementation of the optimal strategy and management concept, the competitiveness of modern agricultural enterprises is ensured.*

*The purpose of the article is to determine the goals, tasks, generalization and systematization of the functions of the personnel management system as a basis for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in modern conditions.*

*The term "personnel management" was analyzed. It was established that the personnel management system ensures the acquisition, acquisition and accumulation of knowledge by employees and is the basis for their professional*

implementation. It forms the prerequisites for the implementation of innovative activities, because the knowledge of employees turns into the company's own intellectual capital.

The features of personnel management, basic principles, constituent elements of the management system, goals, functions, consideration of methods of the personnel management system, and its use in order to ensure the competitiveness of the enterprise are revealed. It has been proven that various approaches, techniques, and methods can be used to implement an effective personnel management system at agricultural enterprises, based on a systematic analysis of the state of the managed object, that is, various methods, which include: administrative, economic, socio-psychological.

Peculiarities of modern methods of enterprise personnel management are considered. Personnel management is formed with the help of scientifically developed evaluation methods, which must correspond to the structure of the enterprise, the nature of the personnel's activities, the goals of the evaluation, and be simple and understandable; include 5-6 quantitative indicators, combine written and oral tasks. Measures and stages of building an effective personnel management system in agricultural enterprises that will ensure their competitiveness on the market are proposed.

**Keywords:** personnel, personnel management, competitiveness, agricultural enterprise, personnel management system, management efficiency, organizational process.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом формує систематично-організаційний процес відтворення й ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування аграрного підприємства в сучасних умовах. За рахунок ефективного використання та управління персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції менеджменту забезпечується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Нині актуальними є питання щодо формування системи ефективного управління персоналом підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемами формування теоретичних та практичних засад системи управління персоналом досліджували вчені-науковці, серед яких: Водолажська Т. О., Войчак А. В., Володін С. А., Гамаль А. М., Гудзинський О. Д., Ковальов Г. Д., Криворучко О. М., Мігус І. П., Сівашенко Т. В., Смірнов О. О., Чекамова О. І., Черненко С. А., Чикуркова, А. Д. та інші. Водночас вивчення наукових джерел та узагальнення праць дослідників вказує, що питання системи управління персоналом аграрних підприємств недостатньо досліджені. Зокрема існує необхідність розробки низки нових підходів до формування управління персоналом, що забезпечить їх конкурентоспроможність.

**Метою статті** є визначення цілей, завдань, узагальнення та систематизація функцій системи управління персоналом як основи забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Рушійною силою прогресу, основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю підприємства незалежно від виду її діяльності та форми власності є персонал. Ефективне управління персоналом розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентоспроможний рівень, забезпечує стійкий розвиток [1].

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин» [9, с. 150].

Ряд науковців вважають, що управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [4, с. 232].

На думку Сівашенко Т. В., управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [7, с. 49].

Гамаль А. М. вважає, що «управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу). Оскільки вся ця система здійснюється в процесі виконання певних дій, то вона припускає не тільки формування цілей і основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього здійснення [2, с. 8].

Наведені твердження розкривають сутність визначення поняття «управління персоналом» як виду діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проєктів підприємства. При цьому максимальний акцент робиться на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та

соціальні фактори впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

В умовах глобалізації завданням аграрного підприємства – є забезпечення зростання конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання. Підтримуємо думку авторів, що управління персоналом – це є діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде розвиватись. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [4].

На формування персоналу та підвищення його конкурентоспроможності з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарошуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [8, с. 74].

На сучасному етапі система управління персоналом в аграрних підприємствах повинна забезпечувати ефективність роботи з організації людських ресурсів та визначатися її внеском в досягнення цілей. Виконання цілей потребує вирішення основних завдань:

–забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності;

–диверсифікація виробництва та ринків збуту виробленої продукції, що забезпечить зростання прибутку підприємства;

–удосконалення результативності господарської діяльності підприємства, яка забезпечить достатній рівень соціальних потреб та умов життя його персоналу.

Дослідники вважають, що для виконання встановлених цілей необхідно виріши такі завдання, як:

–забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;

–досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

–повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу в цілому;

–забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітку працівника звички до взаємодії та співробітництва;

–закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

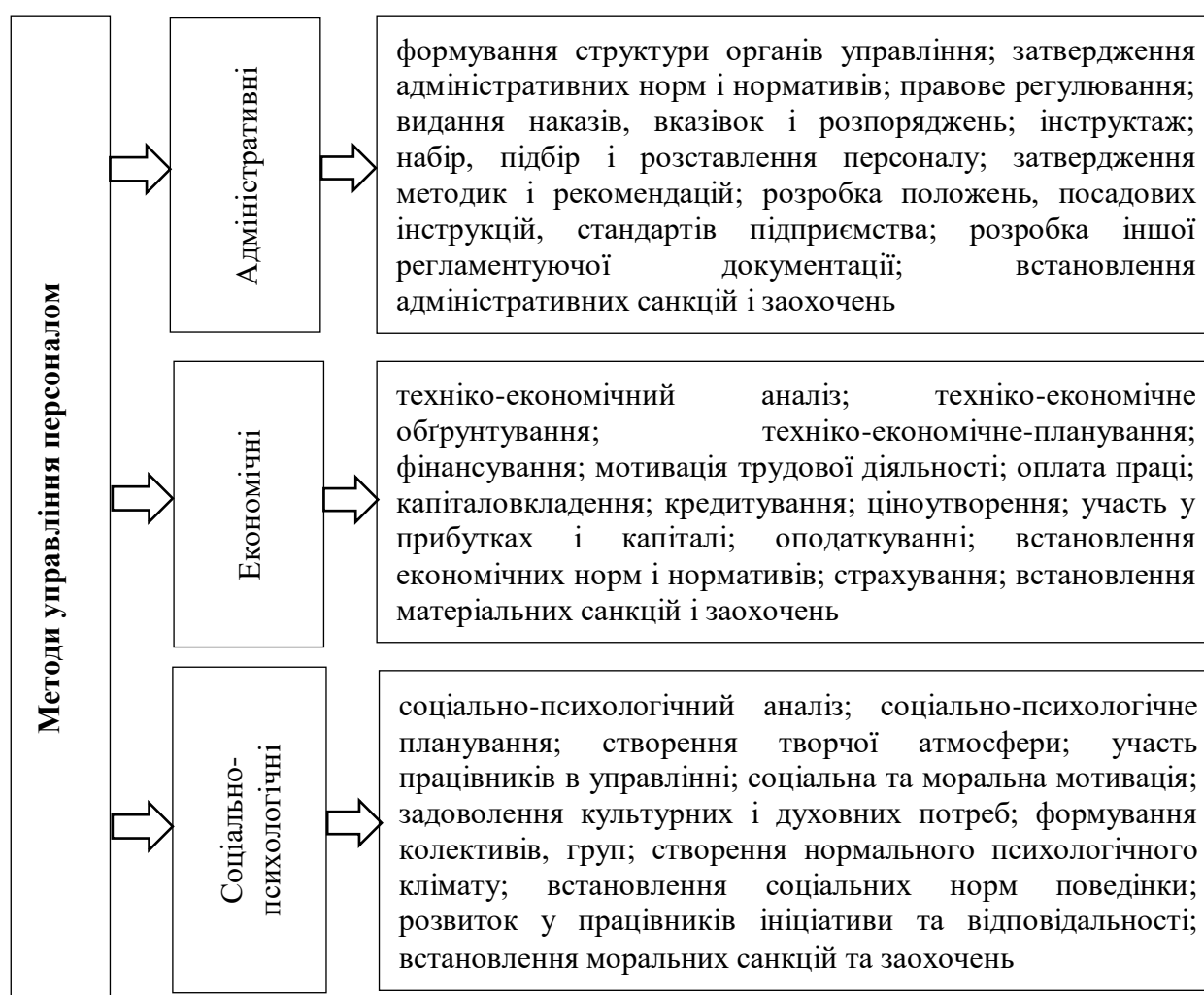
–забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

–узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

–підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [3, с. 14].

Усі ці цілі й завдання, які впливають на зростання конкурентоздатності підприємства на ринку, залежать саме від успішності системи управління персоналом.

При впровадженні на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи управління персоналом необхідно впроваджувати заходи, які базуватимуться на системному аналізі стану об’єкта управління, тобто методи до яких відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація методів управління персоналом.**

Погоджуємося з думкою науковців, що управління персоналом формуються за допомогою науково розроблених методів оцінки, які мають

відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [6, с. 358].

Невід'ємною складовою ефективного управління персоналом була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [5, с. 103].

Погоджуємося з авторами, які вважають, що методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами, здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій, знань.

В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних

методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [5].

Для побудови ефективної системи управління персоналом в аграрних підприємствах необхідно впровадити низку необхідних заходів, які забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку:

1. Провести відповідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а саме: розміру та масштабів діяльності компанії; стратегії та цілей підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуації на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційну та корпоративну культуру підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історію підприємства та перспективи його розвитку тощо.

2. Встановити пріоритетні завдання керівникам, щодо управління персоналом підприємства з огляду на стратегії та цілі.

3. Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом.

4. Впровадження ефективного менеджменту з управління персоналом до чинної системи управління підприємством.

**Висновок:** Стійке зростання конкурентоспроможності аграрного сектору економіки, як основи фінансової, економічної та соціальної безпеки країни в цілому залежить від запровадження ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення успіху в реалізації стратегії розвитку аграрних формувань в сучасних умовах господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
2. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2002. 20 с.
3. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації. *Персонал*. 2000. № 8. С. 14-19.
4. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., перероб. й доп. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
6. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357-363.
7. Сівашенко Т. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
8. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 71–77.



9. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150-57.

#### References.

1. Volodin S. A., Chekamova O. I. (2017). Teoretychni zasady formuvannya i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky. *Ekonomika APK*, 5, 65-72 [in Ukrainian].
2. Hamal, A. M. (2002). Personnel management in the conditions of market relations development, Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises. Donetsk [in Ukrainian].
3. Kovalov H. D. (2000). Innovatsiini komunikatsii. *Personal*, 8, 14-19 [in Ukrainian].
4. Kryvoruchko O. M., Vodolazhska T. O. (2016). *Upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posibnyk*. Kharkiv: KhNADU [in Ukrainian].
5. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2005). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
6. Mihus I. P., Chernenko S. A. (2013). Suchasni pidkhody do otsinky personalu subiektiv hospodariuvannya z pozytsii ekonomichnoi bezpeky. *Biznes Inform*, 10, 357-363 [in Ukrainian].
7. Sivashenko T. V. (2012). Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. *Ekonomichniy analiz*, 11(3), 48–50 [in Ukrainian].
8. Smirnov O. O. (2010). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu na osnovi zberezhenia y rozvytku liudskoho potentsialu pidpriemstv. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, 17, 71–77 [in Ukrainian].
9. Chykurkova, A. D. (2010). Formuvannya orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya personalom stratehichnoho typu. *Visnyk PDAТ*, 4, 150–157 [in Ukrainian].