

УДК 35. 088. 6 (477): 351. 823

Дідур Ганна Іванівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0001-9450-3124
adidur2007@ukr.net

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Анотація

Обґрунтовано актуальність та необхідність розробки кадрової політики в аграрному секторі економіки України та виділені її принципові особливості. Розглянуто основні тенденції зміни чисельності найманих працівників в цілому в народному господарстві України та сільському господарстві зокрема, виявлено проблеми та особливості управління персоналом у сільському господарстві; тенденції зміни середньомісячної номінальної заробітної плати найманих працівників. З метою вирішення проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих кадрів у галузі запропоновано напрямки розробки кадрової політики в аграрній сфері.

***Ключові слова:** кадрова політика, аграрна сфера, персонал, кадровий потенціал, кадрова стратегія, заробітна плата.*

UDC 35. 088. 6 (477): 351. 823

Didur Hanna I.,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Management
Odessa State Agrarian University
ORCID 0000-0001-9450-3124
Email: adidur2007@ukr.net

DIRECTIONS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE PERSONNEL'S POLICY AT THE AGRICULTURAL SPHERE

Abstract

The purpose of the article is development of theoretical provisions, addition of methodological approaches and development of practical recommendations for improving the management of the formation and implementation of personnel policy of the agricultural sector, which ensures its innovative development and competitiveness.

The scientific novelty is to define the personnel policy in terms of the system approach as a system of measures, directions, principles, priorities and norms of work with the personnel of the branch, agricultural organization in accordance with its strategy.

The content of personnel's policy in the agricultural sector are systematic work with staff that ensures the formation, use and development of human resources in the industry; system of regulatory and normative acts on personnel management.

The relevance and necessity of personnel's policy development at the agricultural sector of Ukraine's economy are substantiated and its principal features are highlighted. The main trends in the number of employees in general in the national economy of Ukraine and agriculture in particular, the problems and features of personnel's management at the agriculture are identified; trends in the change in the average monthly nominal wage of employees. In order to solve the problems related to the lack of qualified personnel in the industry, the directions of development personnel's policy in the agricultural sphere are proposed.

Conclusions. *Ensuring the competitiveness of the agricultural sector of the economy at both state and regional levels, identifying trends and parameters of its strategic development is impossible without a scientifically sound personnel's policy. Personnel's policy for one or another period of economic development of the country and industry should be aimed at ensuring sustainable development of rural areas, increasing employment and living standards of the rural population.*

To solve the problems of providing labor resources of the agricultural sector requires the interaction of all participants in the labor market with a special role of the state. Development and implementation of personnel's policy in the agricultural sector will increase the profitability of agricultural production by providing the industry with quality and highly qualified personnel.

Key words: *personnel's policy, agricultural sector, personnel, personnel's potential, personnel's strategy, wages.*

Вступ. Особливі вимоги до формування та реалізації кадрової політики аграрного сектора ставляться у зв'язку з визначенням найважливіших пріоритетів нинішнього етапу розвитку країни – модернізація економіки та технологічне оновлення всієї виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика повинна сприяти досягненню конкурентоспроможності кадрового потенціалу, вирішення протиріч між потребою та відтворенням кадрів та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій.

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки ставить сьогодні більш жорсткі вимоги до ключового компоненту ресурсного потенціалу - трудового, до рівня професійної компетентності персоналу та загалом до управління кадровою політикою. Разом з тим, прийняті в останні роки нормативні документи щодо розвитку аграрного сектора не були підкріплені науково-обґрунтованою концепцією формування ефективної кадрової політики, яка б стала основою для їх практичної реалізації. Недостатня увага до формування кадрової політики в аграрному секторі може призвести до зниження ефективності та дієвості запроваджених реформ, та управління розвитком цієї галузю в цілому.

Ступінь наукової розробленості такої багатоаспектної проблеми, як кадрова політика в аграрній сфері різна. В основному досліджуються окремі напрямки її розвитку. На нашу думку, недостатньо уваги приділяється визначенню галузевих особливостей, врахуванню сучасних вимог до функціонування аграрної сфери економіки при формуванні та реалізації сучасної кадрової політики з позиції системного підходу. У зв'язку з цим досить актуальною стає проблема управління процесом розробки нових методичних та

практичних підходів до формування та реалізації ефективної кадрової політики в аграрному секторі.

Цими обставинами зумовлюється актуальність соціально-економічної проблеми формування, реалізації та оцінки ефективності галузевої кадрової політики та необхідність її науково-практичного дослідження.

Актуальність теми дослідження посилюється також тим, що сучасний етап економічного розвитку продовжує супроводжуватися суттєвою трансформацією соціально-трудових відносин, у тому числі з галузевою специфікою, які мають відбиватися у кадровій політиці аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що дослідники віддають належне важливості такого управлінського інструменту, як кадрова політика, на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

Так, Кравченко О.О. відзначає, що «кадрова політика є найважливішою складовою частиною стратегічно орієнтованої політики організації, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів» [1, с.356].

На думку Капіноса Г.І. та Костюк І.В. «...кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності» [2, с.53].

Вчені визначають процес «управління кадровою політикою підприємства, як сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства» [3].

В сучасних умовах кадрова політика набуває особливого значення як напрямок соціального розвитку підприємств. «Кадрова політика дає змогу вирішувати на підприємстві проблеми не тільки економічного характеру. Вона є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної структури» [4, с.195]. При цьому, «кадрова політика повинна зводитися не тільки до принципів, і правил набору персоналу, але і створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні» [5].

Дослідники також звертають увагу на взаємозв'язок кадрової політики та кадрової стратегії: «Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці..., тобто кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії» [6, с. 441]. Кадрова політика, власне, виступає тим інструментом, за допомогою якого реалізуються цілі і завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми [7, с. 162].

Відсутність ефективної кадрової політики в аграрній сфері призводить до зниження, або відсутності інтересу працівників аграрних підприємств до підвищення їх професійного рівня, що пов'язують з: відсутністю перспектив для

того, щоб мати змогу застосовувати на практиці найближчим часом отримані нові знання, навички та методології; низькій зв'язок між рівнем професіоналізму та рівнем оплати праці; відсутність участі працівників у розподілі доходів і доплат за якісний рівень виконання робіт і ін. [8, с. 64].

Метою статті є розвиток теоретичних положень, доповнення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління формуванням та реалізацією кадрової політики аграрного сектора, що забезпечує його інноваційний розвиток та конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначаючи системний характер та особливості управління підприємствами аграрної сфери, з нашої точки зору під кадровою політикою слід розуміти систему заходів, напрямків принципів, пріоритетів та норм роботи з персоналом галузі, аграрної організації відповідно до її стратегії.

За змістом кадрова політика в аграрній сфері це: системна робота з персоналом, що забезпечує формування, використання та розвиток людських ресурсів галузі; система принципів, регламентуючих та нормативних актів з управління персоналом.

З точки зору системного підходу, кадрова політика - це система, що складається з сукупності підсистем, кожна з яких конкретизована організаційно-управлінськими заходами та обґрунтована соціально-економічними розрахунками щодо формування, використання та розвитку кадрового потенціалу аграрної галузі, що забезпечує досягнення як поточних, так і стратегічних цілей. Види та зміст кожної підсистеми залежить від кадрової стратегії, завдань, що ставляться перед персоналом організації та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Особливості формування кадрової політики в аграрній сфері, на наш погляд обумовлюються двома основними групами факторів:

- зовнішні фактори, що пов'язані з: тенденціями розвитку аграрної сфери, наявністю чіткої аграрної і соціальної політики, щоб забезпечувала створення ефективного агропромислового виробництва і соціального розвитку села; станом ринку праці в аграрному секторі; факторами нормативно-правового середовища; тенденціями розвитку безпосередньо кадрового потенціалу аграрного сектору, демографічними і соціально-економічними умовами його формування і відтворення;

- внутрішня група факторів: розмір підприємства; стиль керівництва та управління; корпоративна та організаційна культура; склад та структура персоналу, співпраця з профспілковими організаціями.

Активною частиною кадрового потенціалу визначається середньообліковою чисельністю найманих працівників (рис. 1).

За останні 17 років чисельність найманих працівників в Україні скоротилася майже у двічі. Рівняння тренду вказує на щорічне скорочення чисельності найманих працівників на рівні 449, 54 тис. осіб.

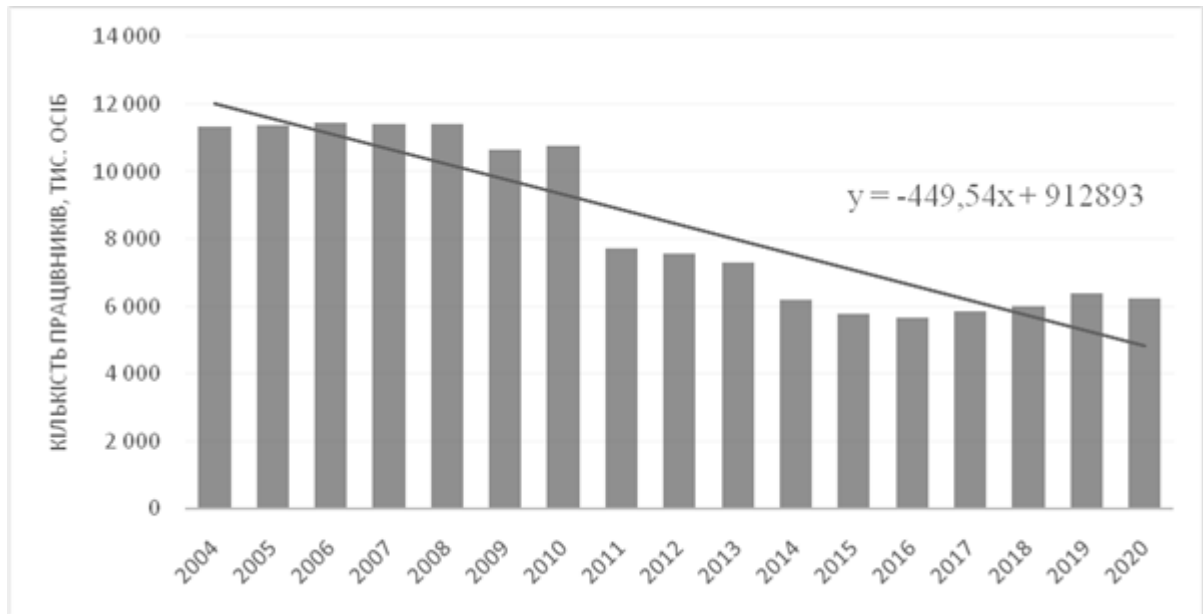


Рис. 1. Середньооблікова кількість найманих працівників в Україні, тис. осіб

Джерело: Розраховано автором на основі статистичних даних [9]

Отже, в Україні спостерігається стабільне щорічне зниження середньорічної чисельності персоналу підприємств, в тому числі випереджальне зниження середньорічної чисельності найманих працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (рис. 2). Тут щорічне зменшення складає майже 40 тисяч осіб.

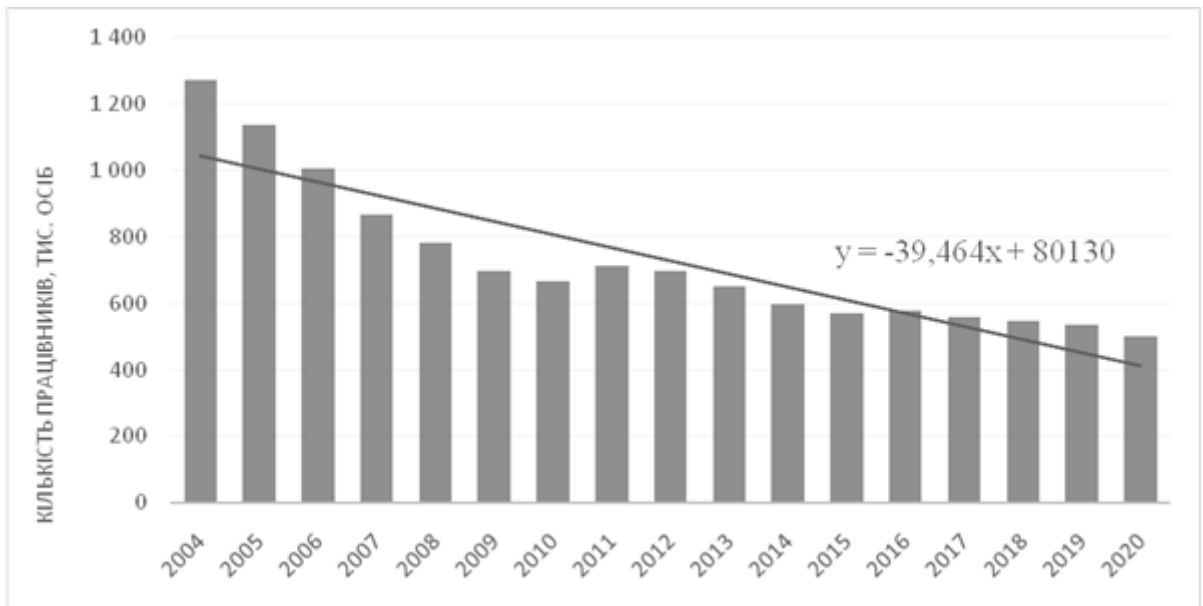


Рис. 2. Середньорічна кількість найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб

Джерело: Розраховано автором на основі статистичних даних [9]

Такий аналіз дозволив виявити тенденції, що характеризують кадрову політику аграрного сектора України в умовах складної економічної та політичної ситуації в країні за 2004–2020 рр.. Ця тенденція є негативною, особливо для країни, що є аграрною. Вона свідчить про значні проблеми в АПК та у демографічній ситуації загалом.

Відсутність гарантій та стійких перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств призводить до зниження їх конкурентоспроможності як роботодавців. Більшість носіїв робочої сили бажає працювати в містах, так як це в більшою мірою гарантує можливість знайти нову роботу у разі проблем в діяльності роботодавця. У сільській місцевості зробити це важко, тому молоді люди влаштовуються працювати у регіональних центрах, де є велика конкуренція між роботодавцями.

Молодь не бажає жити у сільській місцевості, тому багато хто не розглядає можливість отримання профільної сільськогосподарської освіти та повернення додому. Слід також зазначити, що важливим фактором, що перешкоджає вирішенню проблеми з кадрами, є зниження престижності праці в цілому та праці на землі особливо.

Проблеми із соціальним забезпеченням, доступністю освітніх та медичних послуг, якістю доріг, благоустроєм населених пунктів та розвитком інфраструктури призводять до того, що люди, які здобули профільну освіту в аграрних вузах, не прагнуть реалізовувати себе в обраній професії.

«На сьогодні у сільській місцевості водогоном обладнано лише 35,6 %, каналізацією – 34,4 %, ванною або душем – 29,8 %, індивідуальною системою опалення – 53 %, централізованим газопостачанням – 55,6 % житлової площі» [10, с.28].

Окрім зниження цінності праці, та небажання працювати у сільській місцевості, на зменшення кадрового потенціалу аграрної сфери впливає низький рівень заробітної плати: сільське господарство продовжує залишатися галуззю з найнижчою оплатою праці, хоча умови та тяжкість роботи тут одні з самих важких (рис. 3).

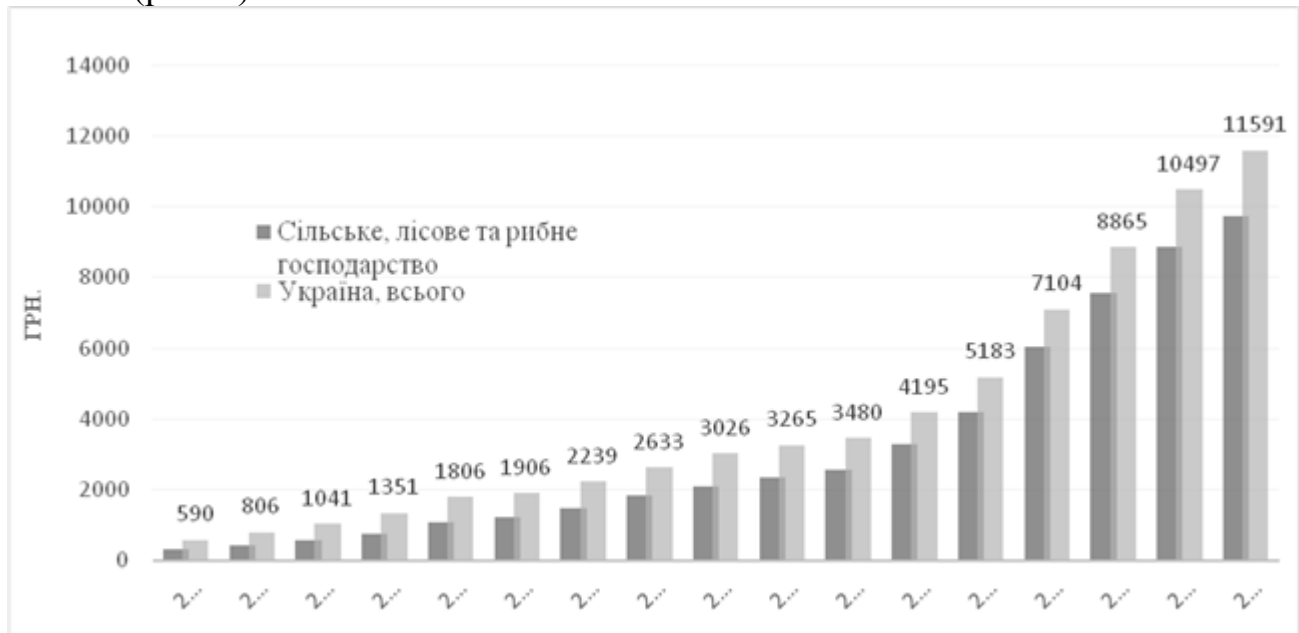


Рис. 3. Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників, грн.

Джерело: Розраховано автором на основі статистичних даних [9]

Збільшення середньомісячної заробітної плати працівників сільськогосподарських організацій поступово забезпечує зменшення розриву із середнім рівнем заробітної плати в економіці України (рисунок 4).

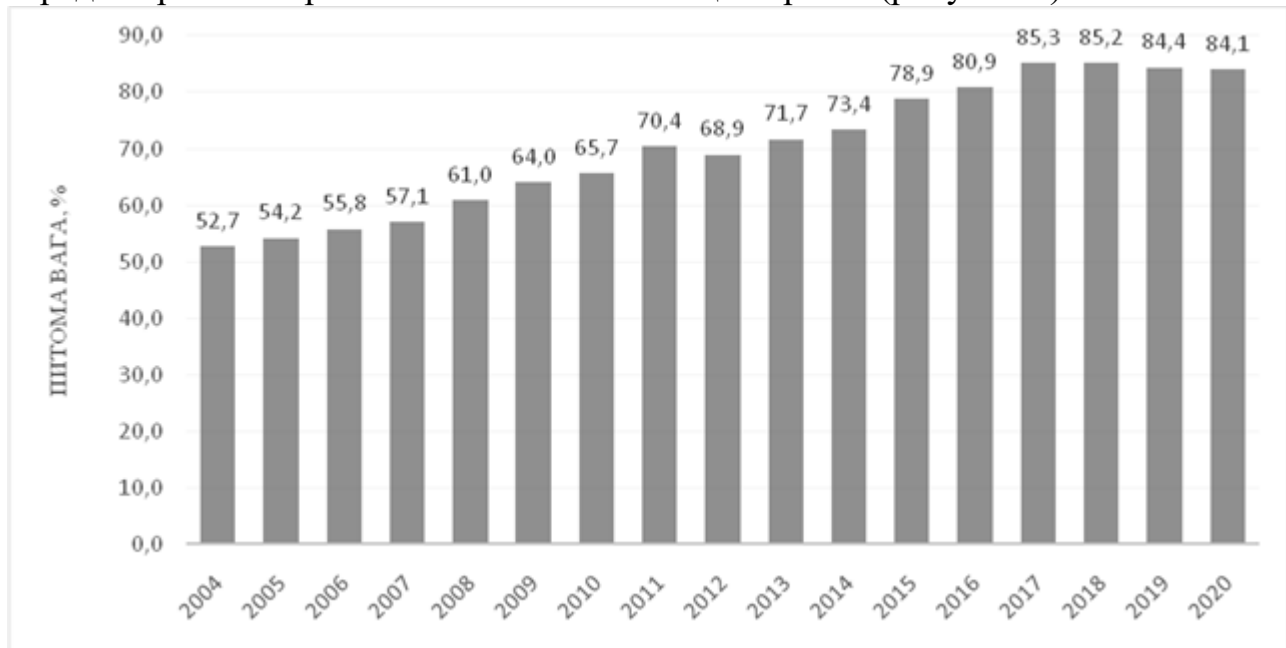


Рис. 4. Питома вага заробітної плати працівників сільського господарства

Джерело: Розраховано автором на основі [9].

У 2017 році середньорічна заробітна плата працівників аграрної сфери становила 85,3% від середньомісячної заробітної плати в Україні. Але, за останні 4 роки тенденція до зменшення розриву змінилася, і відбувається навпаки, незначне, але зростання цього розриву.

Таким чином, це сприяє ще більшому зниженню престижності праці та відтоку кваліфікованих кадрів. Тому, говорити про швидке підвищення привабливості сільського господарства як галузі діяльності досить складно, якщо ситуація у ньому не зміниться кардинально.

За таких умов, кадрова політика в аграрній галузі має стати окремою, важливою частиною державної кадрової політики України. Її слід розробляти, спираючись на довгострокові цілі країни розвитку галузі з урахуванням думок та вимог сільськогосподарських виробників до робочої сили. Частково підприємці можуть впливати на вирішення цієї проблеми забезпечуючи формування та реалізацію ефективної кадрової політики, але, наприклад, проблему недостатнього розвитку соціальної інфраструктури роботодавці самостійно вирішити не в змозі.

Формування ефективної кадрової політики в аграрній сфері як стратегічна функція управлінської діяльності повинна мати кінцеву мету, задачі і принципи розвитку. Оскільки вона є підсистемою аграрної політики, її головною ціллю повинно стати забезпечення агропродовольчого комплексу високопрофесійними кадрами, здатними до ефективної творчої інноваційної діяльності. При цьому необхідно сформувати стратегічні і тактичні цілі. Ціллю стратегічного характеру кадрової політики є надійне кадрове забезпечення аграрної сфери, відповідно до

основних напрямків формування ефективного, конкурентоспроможного і стійкого її розвитку, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Тактичною ціллю повинно стати відновлення кадрового потенціалу аграрної сфери до рівня, якій би забезпечував ефективну роботу галузі.

На відміну від інших видів економічної діяльності, кадрова політика в аграрній сфері, повинна не тільки враховувати особливості сільськогосподарського виробництва, а й відповідно вирішувати наступні задачі:

- забезпечення тісного взаємозв'язку кадрової політики, як частини аграрної політики країни, з багатосторонніми процесами розвитку сільських територій;

- розробка ефективного механізму управління кадровим забезпеченням аграрної сфери, який має збалансувати, насамперед, попит та пропозицію на аграрному ринку праці;

- розробка державних програм щодо підтримки та розвитку працевітких галузей сільського господарства (тваринництва, садівництва та виноградарства і ін.);

- безпосередній вплив на рівень життя сільського населення, розвиток соціальної інфраструктури населених пунктів;

- системна профорієнтаційна робота, задля підвищення престижності аграрної праці та залученню абітурієнтів в аграрні ВНЗ та середні спеціальні освітні установи;

- формування для бакалаврів та магістрів сучасних систем професійних компетенції для інноваційного ведення аграрного бізнесу;

- розробка державних програм, що забезпечують вирішення проблем закріплення молодих фахівців у галузі та у сільській місцевості.

На рівні підприємств, суб'єктів аграрного підприємництва, пріоритетним завданням при формуванні та реалізації кадрової політики для ефективного використання ресурсного потенціалу є: зупинка відтоку населення із сільської місцевості, а також залучення нових високопрофесійних кадрів.

Ефективна кадрова політика підприємств аграрної галузі повинна відповідати наступним вимогам:

- враховувати особливості аграрного виробництва, зовнішні та внутрішні фактори середовища організації;

- відповідати стратегії розвитку аграрного підприємства;

- слугувати основою для формування ефективної системи управління персоналом;

- забезпечувати високу мотивацію аграрної праці;

- передбачати постійне впровадження сучасних методів управління персоналом;

- бути економічно обґрунтованою, забезпечувати економічний ефект від заходів, що запроваджуються в межах кадрової політики;

- забезпечувати соціальний розвиток колективу аграрної організації і сільських територій в цілому.

Кадрова політика організацій аграрного сектора, з урахуванням його особливостей, повинна включати наступні основні напрямки:

- соціальний розвиток колективу;
- постійне навчання персоналу ресурсозберігаючим технологіям та інноваційним елементам сучасного сільськогосподарського виробництва;
- підвищення престижності аграрної праці;
- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- використання сучасних систем моральної та матеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури;
- стабільні перспективи розвитку та ін.

Важливим аспектом при формуванні кадрової політики є її документальне оформлення, для забезпечення її відкритості, зрозумілості і сприйняття персоналом підприємства. При вирішенні цієї задачі важливе значення має ступінь прозорості кадрової політики на рівні її розробки. До документів, в яких необхідно відображувати кадрову політику підприємства слід віднести:

- склад та структура штатного розкладу;
- система винагороди за трудовий внесок та система преміювання працівників, що включені до Положення про оплату праці,;
- трудовий договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- критерії відбору та система оцінки кадрів;
- посадові інструкції;
- філософія організації.

Враховуючи специфіку аграрного сектору економіки, включаючи сільські території, необхідно змінити відношення до методики розробки та оцінки інвестиційних проектів. Кожен із них повинен мати науково-обґрунтовану та конкретну кадрову політику, що включає всі основні її складові.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Кадрова політика на той чи інший період розвитку економіки країни та галузі має бути націлена на забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення зайнятості та рівня життя сільського населення. Отже, забезпечити конкурентоспроможність аграрного сектору економіки як на державному так і на регіональному рівні, визначити тенденції та параметри його стратегічного розвитку неможливо без науково-обґрунтованої кадрової політики.

Вирішення проблем забезпечення трудовими ресурсами аграрної сфери можливе лише при взаємодії всіх учасників ринку праці при особливій ролі держави. Розробка та реалізація кадрової політики в аграрній сфері дозволить підвищити рентабельність сільськогосподарського виробництва на основі забезпечення галузі якісним та висококваліфікованим персоналом.

Подальший розвиток аграрного сектору Україні потребує проведення науково-прикладних досліджень спрямованих на розробку організаційно-економічного механізму управління персоналом сільськогосподарських

підприємств, що дозволить створити умови для зростання престижності та ефективності аграрної праці.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С.355-359.
2. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 2. С.52-56.
3. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582> (дата звернення 25.10.2021).
4. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С.192-198.
5. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3 (65). С.11-37.
6. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440-443.
7. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні*. 2015, Випуск 16. С.160-165.
8. Михайлова О.С., Островерхий В.В., Скрипник Р.А. Організація кадрової політики в аграрних підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 24. С. 61-64.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Паска І.М. Формування та реалізація державної кадрової політики в аграрному секторі України. *Економіка та управління АПК*. 2015. № 1. С.24-29.

References:

1. Kravchenko, O.O. (2016). The role of personnel policy in the enterprise. *Economy and society*, 3. 355-359.
2. Kapinos G.I. & Kostyuk I.V. (2019). Features of formation and implementation of effective personnel policy of domestic enterprises in modern conditions of market economy development. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2, 52-56. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56
3. Andrus O.I. & Vovk M.Y. (2018). Personnel policy of the enterprise as an object of research. *Efficient economy*, 11. Retrieved from <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582> [in Ukrainian]. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78

4. Yazlyuk B.O., Voronina V.L., Gordienko V.O. (2019). Personnel policy of the enterprise: the essence and significance for the needs of management. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4,192-198. DOI: 10.36887/2415-8453-2019-4-22
5. Pogrebnyak A. Y. & Linnik I.M. (2018). Development of personnel policy as one of the main directions of personnel management of the enterprise. *Efficient economy*, 3 (65),11-37. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66
6. Marchenko V.M. & Hondoka V.A. (2017). Personnel policy and personnel strategy of the enterprise. *Global and national economic problems*, 20, 440-443.
7. Kavtysh O.P. & Maksymyshyna O.V. (2015). Personnel policy as a tool of strategic personnel management of the enterprise. *Problems of business development in Ukraine*. 16, 160-165.
8. Mikhailova, O.S., Ostroverkhyy, V.V., Skripnik, R.A. (2017). Organization of personnel policy in agricultural enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 24, 61-64.
9. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>[in Ukrainian].
10. Paska, I.M. (2015). Formation and implementation of state personnel policy in the agricultural sector of Ukraine. *Economics and management of agro-industrial complex*, 1, 24-29.