

doi: 10.33249/2663-2144-2019-85-12-24-32

UDC 331.1.338.43

THE ENHANCEMENT AND PERFORMANCE ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES SYSTEM OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES IN ZHYTOMYR REGION

O. Mosienko

e-mail: mosienko976@gmail.com

Zhytomyr College of Commerce and Economicse KNUTE
101, Chudnivska Str., Zhytomyr, 10002, Ukraine

An important factor in the development of agricultural production is its provision of labor resources, because the essence of most processes, including economic processes, lies in the work of people. That is why it is important to analyze the state of the personnel management system of agricultural enterprises in the region, which will identify the problems and characterize the factors that influence the development of agricultural production in the Zhytomyr region.

The purpose of the study is to analyze the state of the personnel management system of agricultural enterprises in the Zhytomyr region, which provides an analysis of the state of labor potential and the specifics of the regional labor market. The main objectives of the study are to analyze the provision of rural areas of the region with labor resources; characterization of age and qualitative composition of agricultural workers; determination of social and psychological parameters of the personnel management system of agricultural enterprises of Zhytomyr region, namely: the level of labor motivation and the availability of incentives that can increase it. The following methods were used in the research process: systematic, which is used in the study of the components of the personnel management system; a method of comparisons that makes it possible to compare the current personnel management system with its normative status or status in the previous period; dynamic used in the study of quantitative indicators characterizing the personnel management system; parametric method - to establish functional dependencies between the parameters of the personnel management system and to determine the degree of their compliance.

The study identified not only economic problems, such as: tax burden, poor credit policies, poor funding for state agricultural development programs, but also demographic, social and human resources. The mentioned problems prove that further efforts in the field of sustainable functioning of agricultural enterprises of Zhytomyr region should be directed to creation of sustainable motivation of the personnel formed by value orientations for teamwork of the team; formation of fruitful interaction between management and staff through constant feedback in the work process; improvement of organizational management structures through the introduction of innovative effective systems, including the use of reflective management.

Key words: *management system, agricultural staff, analysis, development, self-organization.*

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

О. В. Мосієнко

e-mail: mosienko976@gmail.com

Житомирський торговельно-економічний коледж КНТЕУ
вул. Чуднівська, 101, Житомир, 10002, Україна

Важливим чинником розвитку сільськогосподарського виробництва є його забезпечення трудовими ресурсами, адже єство більшості процесів, у тому числі і економічних, полягає у праці людей. Саме тому важливим є аналіз стану системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств регіону, який дозволить виявити проблеми та охарактеризувати фактори, що впливають на розвиток сільськогосподарського виробництва на Житомирщині.

Метою дослідження є аналіз стану системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств в Житомирській області, що передбачає аналіз стану трудового потенціалу та специфіки регіонального ринку праці. Основними завданнями дослідження є наступні: аналіз забезпечення сільських територій регіону трудовими ресурсами; характеристика вікового та якісного складу працюючих у сільському господарстві; визначення соціально-психологічних параметрів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомищини, а саме, рівня мотивації праці та наявності стимулів, що здатні її збільшити. У процесі дослідження були використані такі методи: системний, що застосовується при вивченні складових компонентів системи управління персоналом; метод порівнянь, який дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з її нормативним станом або станом у минулому періоді; динамічний, що використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом; параметричний метод – для встановлення функціональних залежностей між параметрами системи управління персоналом та виявлення ступеня їх відповідності.

У процесі дослідження були виявлені не лише економічні проблеми, такі як податкове навантаження, недосконала кредитна політика, слабке фінансування державних програм аграрного розвитку, а й демографічні, соціальні та кадрові. Означені проблеми доводять, що у подальшому зусилля в області стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств Житомищини повинні бути спрямовані на таке: створення стійкої мотивації персоналу, що формується ціннісними орієнтаціями на командну роботу колективу; формування плідної взаємодії керівництва та персоналу, через постійний зворотній інформаційний зв'язок у процесі праці; вдосконалення організаційних структур управління, через впровадження інноваційних ефективних систем, в тому числі з використанням рефлексивного управління.

Ключові слова: система управління, сільськогосподарський персонал, аналіз, розвиток, самоорганізація.

Вступ

Сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства, оскільки сільськогосподарські продукти завжди є ліквідними, вони становлять основу продовольчої бази і безпеки держави. Будь-які матеріальні цінності, у тому числі і сільськогосподарська продукція, створюються працею людей. Сучасний перехід до постіндустріального суспільства, нові технології та техніка докорінно змінили зміст управлінської праці, перетворивши її з жорстко регламентованої у творчу та пізнавальну. Зараз праця у сільському господарстві більшою мірою полягає в кооперації, навчанні та розвитку персоналу, використанні колективних знань; відбувається перехід від праці, спрямованої на об'єкт, до праці, спрямованої на розвиток системи менеджменту. Саме тому актуальним є дослідження стану системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, необхідності формування новаторських підходів та використанні інноваційних технологій управління персоналом, які дозволяють підвищити мотивацію та ефективніше використовувати

професійні можливості працівників підприємства.

Дослідженнями розвитку організаційної структури системи управління та мотивації персоналу займаються такі вчені: Є. Ходаківський, В. Якобчук, О. Захаріна (Khodakovsky et al., 2019); теоретичним питанням управління персоналом присвятили праці Г. Осовська (Osovska & Osovskiy, 2006), О. Овдіюк (Ovdiuk, 2019). Сучасні науковці розкривають систему управління персоналом через такі категорії, як лідерство (Didur, 2015), мотивація праці (Mihailova, 2016), тимбідлінг, або побудова команди (Zaharova, 2015), корпоративна культура (Fedorova, 2015). Однак у наукових працях більшістю авторів, не повною мірою враховано специфіку регіональних ринків праці та недостатньо уваги приділено проблемі оцінювання стану та обґрунтування необхідності модернізації системи управління персоналом на рівні певного регіону, що і обумовило актуальність дослідження.

Метою написання статті є аналіз стану системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомищини.

Матеріали та методи

Опрацювання наукових праць представлених авторів дає можливість стверджувати, що персонал є основною рушійною силою в діяльності підприємства. Ефективність економіки лише на одну третину обслуговується вкладенням в обладнання, все інше залежить від інтелектуального капіталу, а саме від кваліфікації керівництва та персоналу, рівня їх компетентності, вміння передбачати та оцінювати критичні ситуації, вчасно приймати необхідні рішення і забезпечувати їх практичну реалізацію. На думку сучасних вчених, одним з основних принципів управління персоналом є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях, з урахуванням їх психологічних особливостей (Khodakovsky et al., 2019); теоретичним питанням управління персоналом присвятили праці соціально-психологічні особливості, а психологічні аспекти формування і діяльності колективу є основою побудови системи управління персоналом. Ми вважаємо, що сучасне розуміння ефективності підприємства зводиться не лише до отримання максимального прибутку, а в більш широкому контексті, пов'язується з такими поняттями як особистісний, психологічний, моральний стан відносин у колективі, що впливає на ефективність праці, а як наслідок на результати роботи підприємства. Саме тому формування ефективних систем управління персоналом підприємств є одним з головних векторів соціально-економічного розвитку регіону.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних науковців, матеріали Державної служби статистики України та Житомирської області, *Internet* ресурси тощо. У процесі дослідження були використані такі методи: системний – при вивченні складових компонентів системи управління персоналом, наприклад, організаційної структури, кадрів, методів управління персоналом; метод порівнянь, який дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з її нормативним станом або станом у минулому періоді; динамічний

метод – використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом; параметричний метод – для встановлення функціональних залежностей між параметрами системи управління персоналом та виявлення ступеня їх відповідності.

Результати досліджень та обговорення

Сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства; не лише основним джерелом доходу сільського населення, яке становить близько 31 % населення країни, а й джерелом формування ВВП. Саме тому розвиток сільського господарства є пріоритетом у державній політиці з часів становлення незалежності і до сучасності. Житомирщина – важливий аграрний регіон України. За відомостями Головного управління статистики Житомирської області, серед 25 регіонів України Житомирщина, за обсягами валової продукції сільського господарства у 2018 р. у розрахунку на 100 га сільгоспугідь, посідає 15 місце. Регіон виробляє 3,7 % валової продукції сільського господарства держави, частка області у виробництві по Україні продукції рослинництва складає 3,5 %, тваринництва – 4,1 %. За підсумками 2018 року по темпах виробництва продукції рослинницької галузі область зайняла 3-є місце серед регіонів держави. У сільському господарстві Житомирської області функціонує 1084 економічно-активних сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм власності, з них 721 підприємство займається виробництвом сільськогосподарської продукції.

Важливим чинником розвитку сільськогосподарського виробництва є його забезпечення трудовими ресурсами. Стан трудового потенціалу регіону формується під впливом соціально-економічних факторів. Статистика свідчить, що в сільській місцевості Житомирської області, за останні 5 років, різко скоротилася народжуваність, як наслідок, не забезпечується просте відтворення населення. В області за досліджувані роки сільське населення скоротилося на 19 тис. осіб. Скорочення народжуваності і ріст смертності призводить до зменшення кількісного складу молодших груп та збільшення групи похилого віку, що здійснює негативний вплив на демографічну ситуацію та

забезпечення сільського господарства молодими сільськогосподарських підприємств Житомирщини трудовими кадрами. Віковий склад персоналу представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Віковий склад персоналу сільськогосподарських підприємств Житомирщини, тис. осіб

Показники	Рік						2018 р. +/- до 2013 р.
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Облікова кількість штатних працівників сільськогосподарських підприємств	26,7	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-6,6
З них за віковим складом:							
особи від 16 до 35	6,8	7,5	7,4	7,9	8,1	8,1	1,3
особи від 35 до 50	14,3	10,7	9,3	6,2	5,8	4,4	-9,9
особи від 50 і старше	5,6	4,6	6,1	8,5	9,2	7,6	2,0

Джерело: побудовано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Дані табл. 1 свідчать, що на сільськогосподарських підприємствах регіону в середньому 44,5 % це працівники пенсійного та передпенсійного віку. Молодь віком від 16 до 35 років складає в середньому 32,2 %. Щодо працівників найпродуктивнішого віку – від 35 до 55 років – їх частка складає 23,3 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зменшення кількості працівників саме останньої вікової градації, на жаль багато таких працівників ведуть особисте господарство або мігрують у пошуках роботи, що більше оплачується. Результати аналізу дають підстави стверджувати, що вікова структура кадрів сільськогосподарських підприємств Житомирщини має тенденцію до старіння. Основною проблемою сільськогосподарських підприємств є відтік молодих кадрів з сільської місцевості. З 450 випускників аграрних вищих навчальних закладів на роботу до села прибувають лише 180 (40 %), а через один рік з них залишається кожен п'ятий. Основними причинами небажання молоді працювати на селі є не належний рівень розвитку інфраструктури сільської місцевості, застаріле обладнання на підприємствах, невисока заробітна плата та відсутність сучасних методів управління, у тому числі і управління персоналом.

В середньому по області рівень безробіття у сільському господарстві складає – 12,2 %.

Дві третини з усіх безробітних – жінки. За віковою градацією безробітна молодь віком до 28 років складає 16,8 % , найбільшу групу формують особи працездатного віку – від 35 до 45 років – 32,2 %. Аналіз сучасного стану зайнятості сільського населення області показав парадоксальну ситуацію: працювати біля землі немає кому, але більшість населення працездатного віку безробітна. Скорочення попиту на сільськогосподарську робочу силу призводить до зменшення ємності ринку праці на селі, а отже, й можливості працевлаштуватися.

Якісний склад зайнятих на сільськогосподарських підприємствах Житомирщини відображено у табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що в сільськогосподарському виробництві області кількість штатних працівників протягом досліджуваного періоду зменшилася на 6,6 тис. осіб. Спостерігається скорочення як управлінського персоналу на 2,4 тис. осіб, так і виробничого – на 4,3 тис. осіб. Пояснюється це не лише скороченням кількості сільськогосподарських підприємств, а й скороченням кадрів задля зменшення витрат та звільненням за власним бажанням, що мотивується пошуком більшого заробітку.

Таблиця 2. Якісний склад зайнятих на сільськогосподарських підприємствах Житомирщини, тис. осіб

Показники	Рік						2018 р. +/- до 2013 р.
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість зайнятих працівників на с.-г. підприємствах (в т. ч. сезонних найманих)	26,7	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-6,6
в т. ч. працівники апарату управління	4,3	3,5	3,0	3,0	2,2	1,9	-2,4
в т. ч. виробничий та технічний персонал	22,4	19,3	19,8	19,6	20,9	18,2	-4,2

Джерело: побудовано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Поступове збільшення розміру мінімальної та середньої заробітної плати не зупинило відтік кадрів із села. У 2013 р. зарплата працівників сільськогосподарських підприємств перевищувала розмір мінімальної заробітної плати на 55,1 %, у 2018 р. перевищення склало – 137,4 %, це свідчить про позитивну динаміку підвищення рівня середньої заробітної плати у сільському господарстві. Однак, залишається проблема того, що більшість селян працюють в індивідуальному господарстві, яке забезпечує їх продуктами харчування, а ось забезпечення за його рахунок підвищення доходів селян, одержання високої професійної кваліфікації, розвитку сільських територій за рахунок розширення виробництва є проблематичним. Це зумовлює значну нестачу кваліфікованих спеціалістів та управлінських кадрів у сільськогосподарському виробництві.

Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства Житомирщини нижчий серед зайнятих в інших галузях економіки. Лише кожний п'ятий працівник на селі закінчив технікум, коледж чи інститут, це вдвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, сфері транспорту і зв'язку. Відносна чисельність фахівців із вищою освітою у сільському господарстві Житомирщини склала 19,7 % до загальної кількості працівників галузі, що у 2 рази нижче, ніж у промисловості та економіці в цілому. Проблема раціонального та ефективного використання трудового потенціалу у

сільськогосподарському виробництві загалом і професійно-інтелектуального зокрема є надто важливою, оскільки саме він є каталізатором позитивних зрушень у розвитку сільського господарства Житомирщини.

Аналіз соціально-психологічних параметрів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Житомирщини, а саме мотивації праці, а також існуючих та тих, що здатні збільшити рівень мотивації, позитивних та негативних стимулів, проведено за допомогою метода опитування. Опитування проводилося на 50 сільськогосподарських підприємствах регіону у сформованих з їх працівників фокус-групах. Гомогенність груп визначалася професійною спрямованістю їх учасників. В дослідженні застосовано порядкову шкалу для оцінки відповідей респондентів, оскільки з її допомогою можна виміряти інтенсивність оцінок, необхідних для дослідження властивостей, суджень, подій, ступенів згоди чи незгоди з пропонованими твердженнями. Зважаючи на середній вік опитуваних, що склав 40–45 років, нами запропонована п'ятибальна шкала, що позитивно сприймається людьми означеного віку, які звикли давати оцінку від 1 до 5 балів, ще зі шкільних та студентських років. В запропонованій п'ятибальній шкалі відповіді на питання мали наступну протяжність:

„ні” швидше „ні”, ніж „так” ні „так”, ні „ні” швидше „так”, ніж „ні” „так”
 1-----2-----3-----4-----5

На основі відповідей респондентів обраховано індекси або складові показники, які дозволяють визначити зміни мотивації праці в середньому у групах. Індекси на основі надання кожному варіанту відповідей респондентів цифрового значення (але не „0”) для п’ятибальної шкали розраховувалися наступним чином:

$$I = (5a + 4b + 3c + 2d + 1e) / N, \quad (1)$$

де: a – число, що відповіли „так” на питання анкети;

b – число, що відповіли „швидше так, ніж ні” на питання анкети;

c – число, що відповіли „ні так, ні ні” на питання анкети;

d – число, що відповіли „швидше ні, ніж так” на питання анкети;

e – число, що відповіли „ні” на питання анкети;

N – загальна кількість відповідей на питання.

Мотивація праці тим вища, чим числове значення індексу ближче до 5 балів, якій відповідає рівню мотивації 100 %. Працівники з найвищим рівнем мотивації відповідально

ставляться до своїх обов’язків, зацікавлені особисто у розв’язанні проблем і завдань, що постали перед підприємством, мають установку на досягнення його цілей та здатність переходити від зовнішнього мотивування до самомотивації, самоконтролю та самоорганізації. За розрахованими таким чином сумами індексів за кожним питанням, визначалось їх середньоарифметичне значення. В результаті було отримано середню оцінку мотивів респондентів (табл. 3) та визначено рівень мотивації праці працівників досліджуваних підприємств в цілому як середньозважену величину загальних коефіцієнтів, отриманих по окремих групах респондентів за формулою:

$$M_{\text{відп}} = \frac{\sum_{i=1}^n (M \times \chi_i)}{\sum_{i=1}^n \chi_i}, \quad (2)$$

де: M – рівень мотивації працівників;

χ_i – чисельність працівників;

n – кількість груп респондентів.

Таблиця 3. Значення рівня мотивації за групами респондентів

Назва фокус-групи	Середня кількість, балів	Рівень мотивації, %
1.Управлінський персонал	4,0	80,02
2. Спеціалісти	4,1	81,09
3.Робітники основної діяльності	3,5	70,79
4. Робітники допоміжної діяльності	3,4	68,48
5. Робітники обслуговуючої діяльності	2,7	54,93
Середнє значення за всіма респондентами	3,5	71,1

Дані табл. 3 показують, що середній рівень мотивації праці за всіма респондентами й склав 3,5 балів, за максимально можливого 5 балів. Найвищий рівень мотивації праці у керівного складу та управлінського персоналу – в середньому 81,0 %. На 10 % рівень мотивації нижчий у працівників основної та допоміжної діяльності, найнижчий рівень мотивації у робітників обслуговуючої діяльності. Середній показник рівня мотивації праці свідчить про інертність більшості працівників до роботи, не бажання розвиватися, покращувати результати своєї праці

та говорить про нерозкритий трудовий потенціал персоналу досліджуваних підприємств.

Наступним кроком оцінювання стану трудової мотивації працівників є визначення існуючих позитивних та негативних стимулів до роботи (табл. 4).

З табл. 4 видно, що у структурі загальногрупової оцінки існуючих позитивних та негативних стимулів до роботи найбільше значення відмічено у відношенні індексів: ступінь відкритості керівництва до колективу в частині виступів та доповідей керівництва. На тлі

низького рівня індексів, що характеризують використання колективних обговорень та індивідуальних бесід, можна стверджувати, що керівництво більшості досліджуваних підприємств мало залучає персонал до управлінського процесу та не прислухається до порад та думок працівників. Негативним показником є високий ступінь індексу «кооптації». Це свідчить про те, що керівництво на вакантні посади приймає «вигідних» для себе працівників, просуває по кар'єрних сходах

лише тих, хто його підтримує. На жаль, низьку оцінку працівники надали рівню залучення підлеглих до прийняття рішень та рівню уваги до прохань працівників з боку керівництва, це свідчить про те, що керівництво веде негнучку кадрову політику, найчастіше лише повідомляє про свої рішення, дозволяє брати участь у обговоренні, але право про їх прийняття остаточно залишає за собою (іноді не беручи до уваги пропозиції та прохання працівників).

Таблиця 4. Індекси позитивних та негативних стимулів до роботи персоналу сільськогосподарських підприємств

Назва	В середньому		Питома вага оцінок, %				
	%	індекс	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100
1. Відкритість керівництва до колективу та використання в роботі:	52,6	2,63					
а) колективних обговорень	40,2	2,01					
б) індивідуальних бесід	40,1	2,01					
в) виступів і доповідей	81,2	4,06					
2. Толерантне поводження керівництва до персоналу	45,2	2,26					
3. Можливість кар'єрного зростання, навчання та перенавчання	47,0	2,35					
4. Увага керівництва до працівників:	60,0	3,00					
а) задоволення прохання про підвищення оплати праці та інші стимули	46,0	2,30					
в) постійний контроль за якістю роботи та трудовою дисципліною	57,2	3,86					
5. Визнання керівництвом якісної роботи персоналу	44,4	2,22					
а) через підвищення оплати праці та інші матеріальні винагороди	35,2	1,86					
в) через подяки та інші моральні заохочення	47,0	2,35					
6. Ступінь кооптації працівників	72,4	3,62					
7. Використання маневрування у виконанні рішень	46,2	2,31					
8. Ступінь застосування погроз і обіцянок керівництва:	76,6	3,63					
а) у просуванні по кар'єрних сходах	48,4	2,42					
б) у звільненні з роботи	89,0	4,45					
в) у зміні розміру заробітної плати	50,4	2,52					
Оцінки за шкалою			„1”	„2”	„3”	„4”	„5”
Граничні характеристики			min			max	

На досліджуваних підприємствах спостерігається постійний контроль за діями персоналу. У частині «застосування погроз і обіцянок» найвищим показником є «звільнення з роботи». Страх втратити роботу у більшій мірі присутній у відповідях низькокваліфікованих робітників, оскільки вони є менш конкурентоспроможними на ринку праці, ніж працівники високого рівня освітньої кваліфікації. Якщо порівняти середню кількість негативних стимулів до роботи, то вона більша, ніж кількість позитивних стимулів. Це говорить про те, що персонал досліджуваних сільськогосподарських підприємств тримають в жорстких умовах, а керівництво є досить авторитарним.

За результатами проведених досліджень нами виявлено, що керівники більшості досліджуваних підприємств (понад 60 %) надають перевагу одноосібно прийнятим рішенням, пояснюють свої мотиви підлеглим, однак ставлять їх перед фактом необхідності виконання певних завдань. На таких підприємствах майже не використовуються соціально-психологічні методи впливу на персонал. Економічні методи застосовують близько 20 % опитаних керівників, що передбачає заохочувальні виплати у вигляді премій, матеріальних винагород та підвищення заробітної плати. Соціально-психологічний ефект такого управлінського методу є переважно незначним, у зв'язку з невисоким рівнем заробітної плати, скрутним матеріальним становищем досліджуваних підприємств, та як наслідок, нечастими додатковими стимулюючими виплатами та невеликою кількістю працівників, що є ними нагородженими. Члени підпорядкованих колективів хоча й визнають економічне стимулювання як істотний інструмент підвищення власної мотивації, однак сприймають управлінські рішення як нав'язані штучно ззовні, а оплату праці як винагороду за кількість виконаної роботи, або відпрацьований час, часто незважаючи на якість праці. Більше 25 % керівників сільськогосподарських підприємств використовують соціально-психологічні методи управління, основою яких є індивідуальні бесіди з працівниками, колективні обговорення проблемних питань, проведення корпоративних свят, колективних заходів, визнання результатів праці як з боку керівництва, так і з боку всього

колективу. Орієнтація на високий результат роботи такого підприємства базується на волі керівника і зустрічному прагненні підлеглих, а тому забезпечує високий рівень мотивації праці. Використання соціально-психологічних методів управління забезпечує мінімальний керівний вплив та розвиток самоорганізації на підприємстві.

Однією з інноваційних технологій, що вдало використовує соціально-психологічні методи управління, є рефлексивне управління персоналом. Система управління на базі рефлексії її елементів забезпечує нівелювання опору за рахунок спільного бажання персоналу до розвитку. Де розвиток сприймається як якісні (природні, органічні, збалансовані, необхідні) зміни, що порушують стан рівноваги та стабільності, але приносять задоволення від отриманого після змін результату. Використання рефлексивних методів управління дозволяє активізувати ініціативність персоналу, забезпечили плідну співпрацю з керівництвом, змінити технічні орієнтири системи управління на гуманістичні, які є базою для процесів професійної самоорганізації колективів.

Висновки

З урахуванням представлених проблем розвитку сільськогосподарського виробництва Житомирщини, а особливо старіння населення та відтоку молодих кадрів з села, розвиток сільського господарства регіону повинен бути пов'язаний з виявленням нерозкритих можливостей кадрового потенціалу сільського господарства. Зусилля в області стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств повинні бути спрямовані на вирішення наступних завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств; виявлення проблемних зон в управлінні персоналом; вдосконалення організаційних структур управління, через впровадження інноваційних ефективних систем управління, в тому числі з використанням рефлексивного управління. Результати аналізу стану системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств регіону свідчать про необхідність її реформування у бік гуманізації, адже, на тлі економічної нестабільності, саме психологічні

методи управління можуть дозволити збудувати міцну систему взаємозв'язків персоналу і керівництва задля досягнення цілей підприємства. На нашу думку, «стартовим майданчиком» модернізації системи управління до гуманістичного напрямку та професійної самоорганізації системи може бути рефлексивне управління персоналом. Система управління на базі рефлексії її елементів забезпечує нівелювання опору за рахунок спільного бажання персоналу до взаємної співпраці та розвитку підприємства.

References

- Didur, K. M. (2015). Shliakhy pidvyschennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom v ahrarnykh pidpriemstvakh [Ways to improve the efficiency of personnel management system in agricultural enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo ahrarno-ekonomichnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky. Derzhavne upravlinnia*, 1 (35), 125–129 [in Ukrainian].
- Fedorova, A. S. (2015). Efektyvna vzaiemodiiia u kolektyvi yak vazhlyva skladova formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Effective interaction in the team as an important component of corporate culture formation]. *Ekonomika APK*, 11, 118–125 [in Ukrainian].
- Khodakivskyi, Ye. I., Yakobchuk, V. P. & Zakharina, O. V. (2019). Formuvannia yevropeiskoi systemy q-menedzhmentu v detsentralizovanykh hromadakh [Formation of european systems q-management in decentralized populations]. *Naukovi horyzonty. Scientific horizons*, 3 (76), 10–19. doi: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-76-3-10-18> [in Ukrainian].
- Mykhailova, L. I. (2016). Osoblyvosti motyvatsii do pratsi v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Features of motivation to work in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 5, 87–92 [in Ukrainian].
- Osovska, H. V. & Osovskyi, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu*. [Fundamentals of management]. Kyiv : Kondor [in Ukrainian].
- Ovdiuk, O. M. (2019). Vplyv shkoly naukovoï orhanizatsii upravlinnia na formuvannia teorii upravlinskykh rishen [The influence of the school of scientific management organization on the formation of management decision theory]. *Naukovi horyzonty. Scientific horizons*, 5 (78), 82–88. doi: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-78-5-82-87> [in Ukrainian].
- Zakharova, O. (2015). Pryvablyvyi brend robotodavtsia: umovy stvorennia ta instrumenty otsinky [Attractive employer brand: terms of creation and evaluation tools]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 4, 18–23 [in Ukrainian].