
Ксенофонтов Михайло, Качмар Оксана, Бакун Юрій. Стратегічні підходи до управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2019. Випуск 2. С. 84-92.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-8>

УДК 331.108.2
JEL Classification M12; J43

Ксенофонтов Михайло

к.е.н., завідувач відділом організації менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м Київ, Україна

E-mail: m_ksen@ukr.net

Качмар Оксана

к.е.н., доцент

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів та природокористування України,
«Бережанський агротехнічний інститут»
м. Бережани, Україна

E-mail: oksana_kylyuk@ukr.net

Бакун Юрій

к.с.-г.н., докторант

Національний університет біоресурсів та природокористування
м. Київ, Україна

E-mail: y_bakun@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Вступ. Важливість управління персоналом на стратегічних засадах обумовлюється важливістю його готовності ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Це пов'язано із підвищенням його кваліфікаційного рівня щодо прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням тенденцій змін впливу чинників зовнішнього середовища у довгостроковому періоді та стратегічних пріоритетів галузевого розвитку держави. У зв'язку з цим актуальністю відзначається диференціювання підходів до стратегічного управління персоналом. Тому метою написання статті є визначення стратегічних підходів до управління персоналом сільськогосподарських підприємств у процесі обґрунтування диференційованих стратегій їхнього розвитку.

Методи: аналізу і синтезу, аналогій, експертний метод, метод функціонального аналізу.

Результати. Встановлено роль сільськогосподарських підприємств, як основної групи товаровиробників галузі, за часткою виробництва валової продукції за період з 2010 по 2018 рр. Проаналізовано рівні прибутковості виробництва різних видів продукції сільськогосподарськими підприємствами з визначенням переважної прибутковості по видах рослинницької продукції та переважної збитковості, крім виробництва молока, по видах тваринницької продукції. Доведено доцільність поглиблення стратегічного підходу до управління персоналом сільськогосподарських підприємств з диференціюванням його ролі у процесі реалізації диференційованих стратегій управління відповідно трьох виділених груп підприємств. Виділено чотири критеріальні ознаки до стратегічного управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія; акцент в управлінні підприємством; спрямування роботи управлінського персоналу; акцент з реалізації роботи відносно персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації трьох виділених стратегій для трьох характерних груп сільськогосподарських підприємств та визначенні завдань управлінського та виробничого персоналу з їхнього формування та реалізації.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, персонал сільськогосподарських підприємств, управління

персоналом, стратегії управління підприємствами, стратегії управління персоналом підприємств, стратегічні пріоритети державного управління галузевим розвитком.

Вступ.

Галузь сільського господарства виконує особливу роль в економіці, оскільки діяльність її суб'єктів спрямована на вирішення сукупності соціально-економічних завдань, одним з яких є забезпечення продовольчої безпеки населення держави. Однією з основних груп товаровиробників галузі є сільськогосподарські підприємства, які представлені різними за організаційно-правовими формами та розміром суб'єктами господарювання.

Сільськогосподарські підприємства знаходяться на базовій ланці виробництва агропродовольчої продукції і від того наскільки якісно і ефективно буде вироблена сільськогосподарська продукція значною мірою залежить якість та ціна продуктів харчування на полицях магазинів. Виходячи із цього, для всіх суб'єктів господарювання галузі, у тому числі і сільськогосподарських підприємств, важливим є формування своїх господарських програм та планів роботи у довгостроковому розрізі на стратегічну перспективу. Це пов'язано як з урахуванням сукупності впливів зовнішнього середовища та упередженням їхньої потенційної зміни, так і з державними пріоритетами щодо галузевого розвитку. Зазначене висуває особливі вимоги до персоналу сільськогосподарських підприємств, що й обумовлює актуальність дослідження зазначених питань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження сукупності питань управління сільськогосподарськими підприємствами було предметом уваги таких вітчизняних учених, як: Андрійчук В.Г., Бауер Л. [7], Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. [1], Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. [4], Коваленко Ю.С. [5], Кропивко М.Ф. [15], Лопатинський Ю.М. [6], Сава А. П. [11], Сидорук Б. О. [12] та інших.

Розкриттю особливостей використання стратегічного підходу на різних рівнях управління приділена увага також і таких зарубіжних учених, як: Дойль П. [3], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [8], Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [9], Фримен Р.Е. [17], Портер М. [18] та багато інших. Виходячи із вищезазначеного, проблема реалізації стратегічного підходу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами з визначенням ролі управлінського та виробничого персоналу у його опрацюванні є важливою у теоретичному та практичному відношенні.

Мета.

Мета статті – визначення стратегічних підходів до управління персоналом сільськогосподарських підприємств у процесі обґрунтування диференційованих стратегій їхнього розвитку.

Методологія дослідження.

В процесі написання статті використано діалектичний метод пізнання й системний метод – для дослідження питань стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств та положення нормативно-правових актів з регламентації даних питань. У дослідженні було використано також загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи аналізу, синтезу, аналогій, експертний метод, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, метод узагальнення. Статистичний метод та метод порівняльного аналізу використані при аналізі ролі сільськогосподарських підприємств в економіці галузі; експертний метод – для розкриття особливостей стратегічного управління; методи аналізу, синтезу та аналогій – для виокремлення стратегічних підходів до управління персоналом сільськогосподарських підприємств, метод узагальнення – для формування висновків дослідження.

Результати.

Сільськогосподарські підприємства є вагомою групою товаровиробників галузі. Важливість їхньої ролі підтверджується їх внеском у загальні обсяги виробництва валової продукції галузі (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка виробництва валової продукції сільськогосподарськими підприємствами України за 2010-2018 рр., у постійних цінах 2010 року, мільйонів гривень*

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі сільськогосподарські підприємства					
	з неї			млн грн			%		
	проду-кція сільсько-госпо-дарства	проду-кція рослинництва	проду-кція тварин-ництва	проду-кція сільсько-госпо-дарства	проду-кція рослинництва	проду-кція тва-рин-ництва	проду-кція сільсько-госпо-дарст-ва	проду-кція рос-лин-ницт-ва	проду-кція тва-рин-ницт-ва
2010	187526	120591	66935	90792	64861	25931	48,4	53,8	38,7
2011	225382	157562	67820	117111	89573	27538	52,0	56,8	40,6
2012	216590	145844	70746	110072	80463	29609	50,8	55,2	41,9
2013	246109	172131	73978	133683	101297	32386	54,3	58,8	43,8
2014	251427	177708	73719	139058	105530	33529	55,3	59,4	45,5
2015	239467	168439	71028	131919	99585	32334	55,1	59,1	45,5
2016	254641	185052	69588	145119	113393	31726	57,0	61,3	45,6
2017	249157	179475	69682	140535	108601	31934	56,4	60,5	45,8
2018	268571	198685	69886	157561	124720	32841	58,7	62,8	47,0
2018 р.+,- до 2010 р.	81045	78094	2951	66769	59860	6910	10,3	9,0	8,3

*Джерело: [10].

У процесі здійснення ринкових реформ у сільському господарстві відбулось організаційне трансформування галузі, одним з проявів якого стало зміцнення такої групи сільськогосподарських товаровиробників як господарства населення [6]. За аналізований у нашому дослідженні період – з 2010 р. по 2018 р. спостерігається вже прояв іншої тенденції – зворотнє посилення ролі сільськогосподарських підприємств. При цьому слід відмітити поступовість зміцнення їхніх позицій у виробництві валової продукції тваринництва, що характеризувалось збільшенням рівня виробництва у 2018 р. відносно 2010 р. на 8,3%. У свою чергу, по валовій продукції рослинництва та сільського господарства між рівнями виробництва за аналізовані роки відзначалось незначне коливання при загальній тенденції до посилення їхньої ролі. Так, по виробництву валової продукції сільського господарства рівень зростання у 2018 р. склав 10,3%, а по продукції рослинництва – 9,0% (табл. 1).

Сільськогосподарські підприємства вирішують сукупність суспільно-економічних завдань. Як вже зазначалось, одним з основних їхніх суспільних завдань є виробництво продуктів харчування, що є основою забезпечення продовольчої безпеки населення держави. У процесі вирішення цього та інших завдань сільськогосподарські підприємства здійснюють поєднання ресурсів при виробництві сільськогосподарської продукції.

Зазначені суб'єкти господарювання знаходяться на початковій базовій ланці у суспільних ланцюгах руху агропродовольчої продукції. Певною мірою витратна частина з виробництва сільськогосподарської продукції обумовлює формування рівня ціни пропозиції галузевих суб'єктів. Вищий рівень ціни пропозиції у підсумку впливає на відповідно більш вищий рівень ціни кінцевої харчової продукції для споживача. З іншого боку, на ринку формується ціна попиту, що визначається рівнем купівельної спроможності споживачів. Умовно можна зазначити, що у результаті взаємодії між попитом та пропозицією встановлюються ціни як на продукти харчування, так і на сільськогосподарську продукцію.

Кожному рівню ціни на сільськогосподарську продукцію відповідає затребуваний рівень виробництва, одним з проявів чого, у кінцевому підсумку є результативність господарської діяльності у галузях виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

За результатами аналізу даних державної статистичної звітності встановлено динаміку зміни рівнів рентабельності по тринадцяти основних видах сільськогосподарської продукції (табл. 2).

Прибутковість по будь-якому виду продукції характеризується певним рівнем за визначений період, стабільністю чи наявністю або відсутністю коливань. Серед видів продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств найвищим абсолютним рівнем та стабільністю характеризувалась господарська діяльність з виробництва та реалізації винограду, з коливанням рівнів рентабельності від 51,6% у 2017 р. до 99,0% у 2013 році. Другим видом рослинницької продукції за прибутковістю та стабільністю є соняшник з коливаннями рівня рентабельності від 28,2 до 78,4%. За останні п'ять аналізованих років стабільно високими є рівні рентабельності з виробництва та реалізації плодів та ягід (коливання від 25,0 до 127,5%). Але за перші три аналізовані роки рівні рентабельності по них були невисокі – від 9,6 до 17,9 %.(табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка рівнів рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах, %*

Вид продукції	Роки								2017 р. +,- до 2010 р.
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Зернові та зернобобові культури	13,9	26,1	15,8	2,4	25,7	42,6	37,8	25,0	11,1
Соняшник	64,7	57,0	44,9	28,2	36,7	78,4	61,9	41,3	-23,4
Цукрові буряки (фабричні)	16,7	36,5	15,9	3,1	17,8	27,7	24,6	12,4	-4,3
Овочі відкритого ґрунту	23,5	9,9	1,1	7,5	14,5	32,0	15,3	9,9	-13,6
Картопля	62,1	17,7	-17,4	22,4	9,9	24,6	0,6	10,0	-52,1
Плоди та ягоди	14,9	17,9	9,6	127,5	65,8	58,3	25,0	35,4	20,5
Виноград	91,6	57,1	71,5	99,0	57,5	92,9	71,4	51,6	-40
Молоко	17,9	18,5	1,8	13,1	11,1	12,7	18,6	26,9	9
Велика рогата худоба на м'ясо	-35,9	-24,8	-28,3	-41,3	-34,5	-16,9	-23,2	3,4	39,3
Свині на м'ясо	-7,8	-3,7	1,8	0,2	5,6	12,6	-4,1	3,5	11,3
Вівці та кози на м'ясо	-29,5	-39,6	-32,8	-36,2	-43,0	-26,6	-31,5	-39,6	-10,1
Птиця на м'ясо	-4,4	-16,8	-2,4	-5,9	-12,6	-5,4	3,4	7,0	11,4
Яйця курячі	18,6	38,8	52,6	47,6	58,8	60,9	0,5	-9,0	-27,6

*Джерело: [13, с. 55, 58; 14, с. 177].

Відносно стабільно прибутковим з невисокими рівнями рентабельності є виробництво та реалізація зернових та зернобобових культур з коливанням рівнів рентабельності від 2,4 до 42,6%. Невисоким рівнем рентабельності характеризувалось і вирощування цукрових буряків. Суттєве падіння прибутковості відбулось по картоплі на 52,1% (табл. 2).

За результатами аналізу таблиці 2 можна пересвідчитись у кризовій ситуації у галузях тваринництва сільськогосподарських підприємств. Прибутковістю характеризувалась лише галузь молочного скотарства з коливанням рівнів рентабельності від 11,1 до 26,9% Виключення було тільки у 2012 р., коли зафіксовано найнижчий рівень рентабельності в 1,1%. Стабільно високим був рівень рентабельності у виробництві та реалізації яєць курячих за період з 2010 по 2015 роки – від 18,6 до 60,9%. Але результати цієї галузі за останні два аналізовані роки характеризувались обвалом з рівнями рентабельності 0,5% та -9,0%. Суттєво збитковою була господарська діяльність у виробництві та реалізації овець та кіз на м'ясо – від -26,6 до -39,6 %. Переважно невисокими рівнями рентабельності характеризувалась галузь свинарства. У галузі м'ясного скотарства, за виключенням останнього аналізованого року (2017 р. з рівнем рентабельності у 3,4 %), результати всіх аналізованих років були з суттєвим негативним рівнем рентабельності.

Вказані вище результати є важливими для визначення загальногалузевих тенденцій і можуть бути покладені в основу формування стратегій та планів роботи сільськогосподарських підприємств. Умовами забезпечення їхнього довгострокового функціонування на ринку є перехід на стратегічні засади управління з опануванням їх управлінським персоналом стратегічного мислення. Зазначене обумовлює підвищення ролі системи управління у визначенні обґрунтованих цілей розвитку підприємств, структурування порядку реалізації цих цілей у стратегічних та програмних документах, формуванні управлінського та виробничого персонального складу підприємств, здатного вирішувати завдання стратегічного та поточного розвитку.

Роль сільськогосподарських підприємств у загальногалузевих показниках представлена у таблиці 1. У свою чергу, при розгляді суб'єктів господарювання будь-якої галузі, у тому числі і сільського господарства, слід враховувати їхню неоднорідність. У наукових дослідженнях використовуються різні критеріальні ознаки для поділу підприємств. Для нашого дослідження обмежимося такою ознакою як прибутковість роботи, відносно якої загальну сукупність підприємств можна поділити на три групи: збитково працюючі підприємства, підприємства з невисокою прибутковістю та високоприбуткові підприємства.

Немає сенсу розробка однієї базової стратегії для всіх сільськогосподарських підприємств. У свою чергу доцільним є розробка базової стратегії для окремих груп сільськогосподарських підприємств: для збитково працюючих – «стратегія економії», для підприємств з невисокою прибутковістю – «стратегія збереження позицій» і для високоприбуткових підприємств – «стратегія розвитку» (табл. 3).

Таблиця 3. Складові стратегічного підходу з управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах*

Характеристика елементів	Вид стратегії		
	Економії	Збереження позицій	Розвитку
1. Група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія – підприємств, що	працюють збитково, або з невисоким рівнем рентабельності (економії)	працюють прибутково, власники задоволені і не хочуть змінювати ситуацію (збереження позицій)	мають вагомий роль на ринку або хочуть підвищити свій ринковий статус (розвитку)
2. Акцент в управлінні підприємством	зменшення витратної частини діяльності підприємств	пошук джерел економії ресурсів та раціонально обґрунтування додаткових витрат	обґрунтований перехід до високотехнологічного рівня виробництва як основи збільшення рівня виробництва продукції високої якості
3. Спрямування роботи управлінського персоналу на	економію ресурсів – в абсолютному та ціновому вираженні, перехід до ресурсозберігаючих технологій	збалансування доходів та витрат при прийнятті рішення щодо більш сучасних технологічних та організаційних розробок	пошук більш продуктивних технічних засобів та технологій, способів організації виробництва
4. Акцент з реалізації роботи відносно персоналу	економія також і на додаткових витратах на персонал	визначення прийняттого рівня витрат на персонал та здійснення соціальних	широке запровадження соціальних програм підтримки персоналу, інвестування підвищення кваліфікаційного рівня персоналу

*Джерело: опрацьовано авторами.

У нашому дослідженні, у межах опрацювання стратегічного підходу до управління, виділено чотири критеріальні ознаки до стратегічного управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія, акцент в управлінні підприємством, спрямування роботи управлінського персоналу, акцент з реалізації роботи відносно персоналу (табл. 3).

У статті 11, п. 1 Господарського кодексу України зазначається, що: «Здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних,

організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку» [2]. У свою чергу у статті 11, п.5 вказано, що «Суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності» [2]. Зазначене обумовлює потребу врахування управлінським персоналом суспільних інтересів, що надасть можливість використання законодавчо визначених механізмів державної підтримки.

Одним з важливих програмних документів, положення якого є доцільним для врахування власниками та управлінським персоналом сільськогосподарських підприємств є «Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» [16]. Однією з ключових позицій, важливих для врахування, є стратегічні цілі розвитку аграрного сектору: «гарантування продовольчої безпеки держави; забезпечення прогнозованості розвитку та довгострокової стійкості аграрного сектору шляхом розвитку різних форм господарювання; сприяння розвитку сільських населених пунктів та формування середнього класу на селі шляхом забезпечення зайнятості сільського населення та підвищення рівня доходів; підвищення рівня інвестиційної привабливості галузей аграрного сектору та фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств; підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, ефективності галузей, забезпечення стабільності ринків; розширення участі України у забезпеченні світового ринку сільськогосподарською продукцією; раціональне використання земель сільськогосподарського призначення» [16].

Для управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств важливим є визначення цілей розвитку та формування стратегій і програм для їх реалізації з урахуванням стратегічних цілей держави.

Висновки і перспективи.

Сільськогосподарські підприємства є важливою групою сільськогосподарських товаровиробників. Протягом аналізованого періоду (2010-2018 рр.) їхня роль в економіці галузі зростала, зокрема по виробництву валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 р. на 10,3 % (до 58,7%), по продукції рослинництва – на 9,0% (до 62,8 %), по продукції тваринництва – на 8,3% (до 47,0%).

Сільськогосподарські підприємства спеціалізуються на виробництві широкого переліку видів сільськогосподарської продукції. При цьому переважно прибутковим є виробництво різних видів рослинницької продукції, найбільш рентабельними серед яких є виноград, соняшник та плоди і ягоди. Виробництво тваринницької продукції є переважно збитковим за виключенням молока.

Для забезпечення ефективного використання ресурсів важливим є опрацювання на рівні управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств стратегічного підходу. При цьому акцентується увага на важливості диференціювання загальної сукупності сільськогосподарських підприємств за рівнем прибутковості господарської діяльності принаймні на три найбільш характерні групи: працюючі збитково, працюючі з невисоким рівнем прибутковості та працюючі з високим рівнем прибутковості. Відповідно цих виділених груп доводиться доцільність розробки відповідних стратегій: економії, збереження позицій та розвитку, суть яких охарактеризована за чотирма критеріальними ознаками управління персоналом, зокрема: група підприємств, для якої більш актуальна відповідна стратегія; акцент в управлінні підприємством; спрямування роботи управлінського персоналу; акцент з реалізації роботи відносно персоналу.

Наведено визначені галузеві стратегічні цілі, які слід враховувати власникам та управлінському персоналу при формуванні своїх цілей та стратегій і програм розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації трьох виділених стратегій для трьох характерних груп сільськогосподарських підприємств та визначення завдань управлінського та виробничого персоналу з їхнього формування та реалізації.

Список використаних джерел

1. Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. Хмельницький-Маріуполь, ХНУ, 2011. 174 с.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 5.03.2019 р.).
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика ; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. СПб : Изд-во «Питер», 1999. 560 с.
4. Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. Невідкладні проблеми теорії управління в агробізнесі з позицій менеджменту XXI століття. *Економіка АПК*. 2006. №4. С. 100-106.
5. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Лопатинський Ю.М. Трансформація аграрного сектору: інституціональні засади: монографія. Чернівці : Рута, 2006. 344 с.
7. Менеджмент: прийняття рішень і ризик ; за ред. В. Андрійчука, Л. Бауера. Київ : КНЕУ, 1998. 316 с.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
10. Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sq/pro_sq/arch_pro_sq_p.htm. (дата звернення: 5.04.2019 р.)
11. Сава А.П. Еволюція організаційної структури аграрного виробництва та її вплив на економічний розвиток сільських територій. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 5. С. 33-38.
12. Сидорук Б.О. Особливості формування стратегічних рішень в системі збалансованого сільськогосподарського землекористування. *Економічний дискурс*. 2018. Вип.3. С. 116-122.
13. Сільське господарство України : Статистичний щорічник за 2011 р. ; за ред. Н.С. Власенко. Київ : Державна служба статистики України, 2012. С.55, 58.
14. Сільське господарство України : Статистичний щорічник за 2017 р. ; відп. за вип. О.М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2018. С.177.
15. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій ; за ред. М.Ф. Кропивка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 76 с.
16. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 р. № 806-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-p>. (дата звернення: 15.03.2019 р.)
17. Freeman R.E. Strategic Management : A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January. 1984. 275 p.
18. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1), January. P. 78–93.

Статтю отримано: 15.04.2019 / Рецензування 10.06.2019 / Прийнято до друку: 20.06.2019

Mykhaylo Ksenofontov

Ph.D. (in Economics), Head of the Department
Head of the Department of Organization of Management, Public Governance and Administration
National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»
Kyiv, Ukraine

E-mail: m_ksen@ukr.net

Oksana Kachmar

Ph.D. (in Economics), Associate Professor
Separated Subdivision of National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine
«Berezhany Agrotechnical Institute»
Berezhany, Ukraine

E-mail: oksana_kyluk@ukr.net

Yuriy Bakun

Candidate of Agricultural Science, Doctoral Student
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine
E-mail: y_bakun@ukr.net

STRATEGIC APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract

Introduction. The importance of personnel management on a strategic basis is determined by the importance of its willingness to work effectively in the long term. This is due to the improvement in its qualification level in making effective managerial decisions, taking into account the trends in the influence of environmental factors in the long term and the strategic priorities of sectoral development of the state. In connection with this, differentiation of approaches to strategic personnel management is noted relevance. Therefore, the purpose of this article is to determine strategic approaches to the personnel management of agricultural enterprises in the process of substantiating of the differentiated development strategies.

Methods: analysis and synthesis, analogies, expert method, method of functional analysis.

Results. The role of agricultural enterprises, as the main group of producers of the sector, was established by the share of gross output for the period from 2010 to 2018. The profitability levels of agricultural enterprises production were analyzed for various types of products. The prevailing profitability was noted by type of crop production and the prevailing loss rate, except for milk production, by type of livestock production. The expediency of deepening the strategic approach to the personnel management of agricultural enterprises has been proved with differentiation of its role in the implementation of differentiated management strategies in accordance with the three identified groups of enterprises. Four criterias for strategic personnel management in agricultural enterprises were identified: a group of enterprises for which the corresponding strategy is more relevant; emphasis in enterprise management; direction of work of management personnel; emphasis on the implementation of work regarding staff.

Discussion for further research are to detail the three identified strategies for the three characteristic groups of agricultural enterprises and to determine the tasks of managerial and production personnel in their formation and implementation.

Keywords: agricultural enterprises, agricultural enterprise personnel, personnel management, enterprise management strategies, enterprise personnel management strategies, strategic priorities of state management of sectoral development

References

1. Voinarenko, M.P., Zinchenko, S.H., Zlepko, S.M., & Taruta, O.O. (2011). *Innovatsiini stratehii upravlinnia pidpriemstvom za umov hlobalizatsii : monohrafiia* [Innovative strategies of enterprise management in the context of globalization]. Khmelnytskyi-Mariupol, Ukraine : KhNU.
2. Zakon Ukrainy Hospodarskyi kodeks Ukrainy : vid 16.01.2003 r. № 436-IV. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Dojl, P. (1999). *Menedzhment : strategiia i taktika*. [Management: strategy and tactics]. (Yu. N. Kaptureskiy, Trans). Sankt-Peterburg, Russia : Piter.
4. Kvasha, S.M., Chomyi, H.M., & Pavlenko, O.M. (2006). *Nevidkladni problemy teorii upravlinnia v ahrobiznesi z pozytsii menedzhmentu XXI stolittia* [Urgent problems of the theory of management in agribusiness from the standpoint of management of the XXI century]. *Ekonomika APK*. [Economics of AIC], 4, 100-106.
5. Kovalenko, Yu.S. (2000). *Silskohospodarske pidpriemstvo v rynkovomu seredovyshchi* [An agricultural enterprise in a market environment]. Kyiv, Ukraine: IAE UAA.
2. Lopatynskiy, Yu.M. (2006). *Transformatsiia ahrohnogo sektoru: instytutsionalni zasady: monohrafiia* [Transformation of the agrarian sector: institutional framework]. Chernivtsi, Ukraine: Ruta.
3. Andriichuk, V., & Bauer L. (Eds.). (1998). *Menedzhment : pryiniattia rishen i ryzyk* [Management: decision making and risk]. Kyiv, Ukraine : KNEU.
4. Meskon, M. Kh., Albert, M., & Khedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow, Russia : Delo
5. Mincberg, G., Alstrend, B., & Lempel, Dzh. (2002). *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: a tour of the wilds of management

strategies]. Sankt-Peterburg, Russia: Piter.

6. Produktsiia silskoho hospodarstva u postiinykh tsinakh. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm.

7. Sava, A.P. (2012). Evoliutsiia orhanizatsiinoi struktury ahramoho vyrobnytstva ta ii vplyv na ekonomichni rozvytok silskykh terytorii [The evolution of the organizational structure of agricultural production and its impact on the economic development of rural areas]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], 5, 33-38.

8. Sydoruk, B.O. (2018). Osoblyvosti formuvannia stratehichnykh rishen v systemi zbalansovanoho silskohospodarskoho zemlekorystuvannia [Features of formation of strategic decisions in the system of balanced agricultural land use]. *Ekonomichniy dyskurs* [Economic Discourse], 3, 116-122.

9. Vlasenko, N.S. (Ed.). (2012). *Silske hospodarstvo Ukrainy : Statystychnyi shchorichnyk za 2011 r.* [Ukrainian Agriculture: Statistical Yearbook. 2011]. Kyiv, Ukraine : Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. P. 55, 58.

10. Prokopenko O.M. (Ed.). (2018). *Silske hospodarstvo Ukrainy : Statystychnyi shchorichnyk za 2017 r* [Ukrainian Agriculture: Statistical Yearbook. 2017]. Kyiv, Ukraine : Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. P. 177.

11. Kropyvko, M. F. (Ed.). (2012). *Stratehichni napriamy reformuvannia upravlinnia kompleksnym rozvytkom ahropromyslovoho vyrobnytstva i silskykh terytoriy* [Strategic directions of reforming the management of integrated development of agro-industrial production and rural areas]. Kyiv, Ukraine: NNTs IAE.

12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Stratehiia rozvytku ahramoho sektoru ekonomiky na period do 2020 roku : vid 17.10.2013 r. № 806-r. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-p>.

13. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January.

14. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 86 (1), January. 78–93.

Received: 04.15.2019 / Review 06.10.2019 / Accepted 06.20.2019

