



**RS Global**  
Journals

**Scholarly Publisher**  
**RS Global Sp. z O.O.**  
ISNI: 0000 0004 8495 2390

Dolna 17, Warsaw, Poland 00-773  
Tel: +48 226 0 227 03  
Email: editorial\_office@rsglobal.pl

<b>JOURNAL</b>	International Journal of Innovative Technologies in Economy
<b>p-ISSN</b>	2412-8368
<b>e-ISSN</b>	2414-1305
<b>PUBLISHER</b>	RS Global Sp. z O.O., Poland
<b>ARTICLE TITLE</b>	ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
<b>AUTHOR(S)</b>	Котельникова Юлія Миколаївна
<b>ARTICLE INFO</b>	Kotelnikova Iu. M. (2020) Formation and Management of the Personnel Provision Process in Agricultural Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 5(32). doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330
<b>DOI</b>	<a href="https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330">https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330</a>
<b>RECEIVED</b>	25 October 2020
<b>ACCEPTED</b>	13 December 2020
<b>PUBLISHED</b>	18 December 2020
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <b>Creative Commons Attribution 4.0 International License</b> .

© The author(s) 2020. This publication is an open access article.

# ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Котельникова Юлія Миколаївна,**

Старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30122020/7330](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330)

---

## ARTICLE INFO

**Received** 25 October 2020

**Accepted** 13 December 2020

**Published** 18 December 2020

---

## KEYWORDS

personnel, effective personnel provision, agricultural enterprise, PDCA methodology, analytic hierarchy process, management of the personnel provision.

## ABSTRACT

The purpose of the scientific research is to form the process of personnel provision at the agricultural enterprise and personnel management of the agricultural enterprise to increase its efficiency, identifying key components of personnel provision and their impact on the effective activity of the enterprise.

As a result of the study, the place of Ukraine as a country-exporter of agricultural products, especially cereals, in the world space was shown. The market trends of the agricultural sector of Ukraine for 2014 – 2019 are analyzed. The key problems of the agricultural labor market are identified.

An organizational scheme-algorithm for the formation of the process of effective personnel provision at agricultural enterprises is proposed, considering the main stages, which is based on a systematic approach.

Within the framework of the system-process approach, it is proposed to implement the PDCA methodology, which allows effectively manage the activities of an enterprise on a systematic basis for further effective management of the personnel provision at an agricultural enterprise.

Also, significant components of the personnel provision process are identified and, using the analytic hierarchy process (AHP), the influence of these components on the key performance indicators of each individual enterprise are revealed.

---

**Citation:** Kotelnikova Iu. M. (2020) Formation and Management of the Personnel Provision Process in Agricultural Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 5(32). doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/30122020/7330

---

**Copyright:** © 2020 Kotelnikova Iu. M. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

---

**Вступ.** В економічній стратегії розвитку Україна має значний потенціал щодо нарощування своєї присутності у світовому просторі як країни-експортеру агропродукції, особливо зернових. Так за останні роки позиція України з виробництва деяких видів рослинництва значно підвищилася. Розвиток агросектору важливий для держави ще й з точки зору створення додаткових робочих місць. У цьому зв'язку дуже актуальним є розуміння драйверів процесу кадрового забезпечення на агропідприємствах, виділення ключових складових кадрового забезпечення, які максимально впливають на ефективність сільськогосподарських підприємств, грамотне формування та управління процесами кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств, що дозволить максимально реалізувати трудовий потенціал працівників та посприє всебічному розвитку людини на посаді, яку вона займає, а підприємству, в свою чергу, підвищити свою ефективність.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблемам кадрового забезпечення приділяють увагу багато вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких Мескон М. [1], Маслов Е. [2], Дятлов В. [3], Травин В. [3], Осовська Г. [4],

---

Колот А. [5], Калетнік Г. [6], Мазур А. [6] та інші. Однак сучасні динамічні реалії функціонування сільськогосподарських підприємств вимагають постійного моніторингу та вдосконалення управління процесом кадрового забезпечення.

**Мета дослідження.** Метою наукового дослідження є формування процесу кадрового забезпечення на сільськогосподарському підприємстві та управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства задля підвищення його ефективності, виявлення ключових складових кадрового забезпечення та їх вплив на ефективну діяльність підприємства.

**Матеріали і методи дослідження.** В процесі дослідження використовувалися такі основні методи. Загальнологічні методи – аналіз та синтез теоретичних основ управління кадрами на підприємствах. Обробка аналітичних даних здійснювалася із застосуванням графічних та статистичних методів. Формування процесу кадрового забезпечення на сільськогосподарському підприємстві здійснювалося за допомогою моделювання. Для обробки емпіричних даних використовувався математичний метод системного підходу – метод аналізу ієрархій.

**Результати дослідження.** Український агросектор та виробництво сільськогосподарської продукції є драйвером розвитку економіки держави та займає передові позиції на світовому ринку. Це також підтверджує документ «Національна економічна стратегія 2030» [7], у якому відмічено, що агросектор забезпечує 9% ВВП України, 18% зайнятості суб'єктів господарювання та 6% податкових надходжень. Однак, агросектор відіграє ключову роль не лише у вітчизняній економіці. Передусім слід зазначити, що Україна займає провідні позиції з виробництва та експорту соняшникової олії, пшениці, кукурудзи, ячменю у світовому експорті (рис. 1).

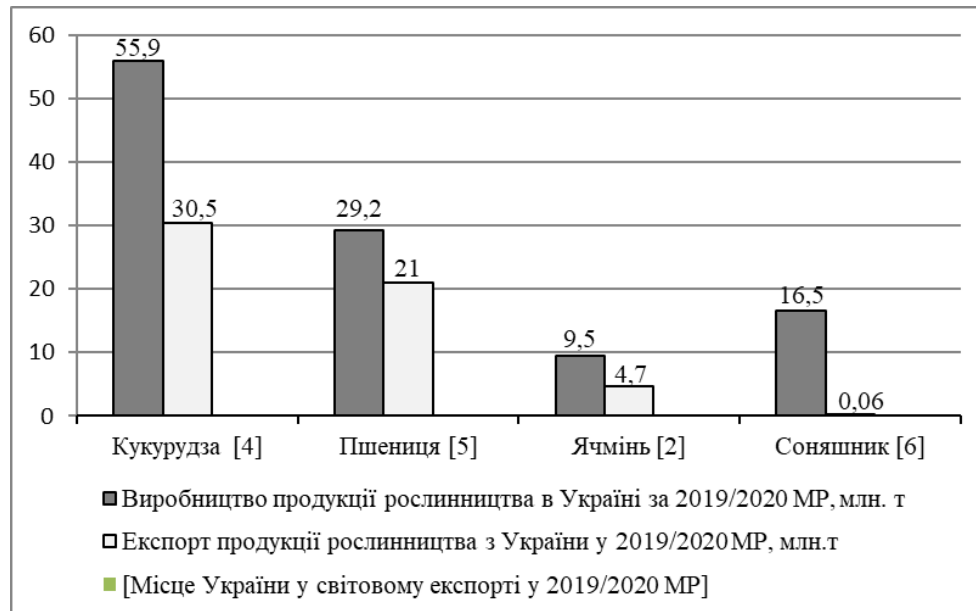


Рис. 1. Частка України у світовому виробництві та експорті с/г продукції, 2019/2020 МР\*

\*Побудовано згідно даних джерел [8, 9]

У 2019/2020 маркетинговому році (МР) Україна стала другою серед країн – експортерів ячменю, реалізувавши за кордон 4,7 млн т. та обігнавши Австралію та Росію. Лідирує в рейтингу – Франція з показником у 7,1 млн т. [10]. Найбільше імпортувала Україна ячмінь до Саудівської Аравії, Китаю, Іспанії, Туреччини та Алжиру.

Україна утримує четверте місце на ринку експорту кукурудзи з 2016 року. Перші 3 місця серед найбільших експортерів кукурудзи розподілили між собою США (47 млн т.), Аргентина (38,5 млн т.), Бразилія (35 млн т.). Серед світових виробників кукурудзи у 2019/2020 МР Україна посіла 6 місце. Трійка лідерів включає США (545,9 млн т.), Китай (260,8 млн т.) і Бразилія (102 млн т.).

За останні 10 років Україна показує найбільші показники щодо експорту та виробництва пшениці. Так у 2019/2020 МР українська пшениця зайняла 5 місце серед експорту пшениці у світі. Вітчизняні виробники найбільше продавали зерно у Єгипет, Індонезію, Бангладеш, Туреччину та Туніс [11]. Якщо говорити про виробництво пшениці, то у 2019/2020 МР Україна зайняла 7 місце серед світових виробників пшениці, зібравши 29,2 млн т. зерна.

Трійку лідерів очолює ЄС, де виготовили 154,9 млн. т. зерна, на другому місці – Китай з показником 133,6 млн. т., на третьому – Індія з врожаєм 105,6 млн. т. пшениці [12].

За обсягами виробництва соняшникової олії у 2019/2020 МР Україна посіла перше місце, зібравши 16,5 млн. т. Далі йдуть Росія (15,3 млн. т.) і ЄС (9,6 млн. т.). Це був найвищий урожай соняшникової олії за останні 10 років. Серед експортерів соняшнику Україна зайняла 6 місце, реалізувавши за кордон 0,06 млн. т. На першому місці у цьому рейтингу знаходиться Росія, яка експортувала 1,4 млн. т. соняшнику.

Нарощувати свою присутність у світовому просторі, як країни-експортеру зернових неможливо без ініціативи й творчого підходу до своєї роботи з боку всіх учасників виробництва, насамперед, робітників, інженерів та менеджерів у сільському господарстві.

Кожен з працівників сільського господарства повинен мати не тільки базовий рівень компетентностей, що дасть можливість виконувати свою роботу на високому рівні, але й постійно вдосконалювати їх.

У ринковій економіці конкурентоспроможність продукції напряму залежить від компетентних кадрів. Як стверджують американські вчені Дж. Грейсон та К. О’Делл, тільки високоякісна продукція в симбіозі з компетентним кадровим забезпеченням спроможна збільшити продуктивність праці та її якість [13].

У той же час кадрове забезпечення ринку агросектора України має значну проблему – брак кваліфікованих працівників. Загальні тенденції ринку праці агросектору України за 2014 – 2019 рр. представлені на рис. 2.



*Рис. 2. Стан ринку праці агросектору України за роками\*  
\*Побудовано згідно даних джерел [8, 14]*

Ключовою проблемою ринку праці сільського господарства є плінність кадрів. Цьому сприяє низка факторів, основні з яких:

оплата праці та, як наслідок, низька популярність аграрних спеціальностей серед молоді (загальна кількість студентів агроспеціальностей має тенденцію зниження та становила менше ніж 6% у 2019 році від загальної кількості студентів [7]);

збільшення кількості працівників пенсійного віку;

значна міграція фахівців за кордон (наприклад, механізатори, кваліфіковані спеціалісти і робітники елеваторів. За останні 15 років близько 6,3 млн українців залишили країну, не повернувшись [7]);

відсутність професійного та кар'єрного зростання. За даними досліджень, проведених організацією «Center for American Progress», 10% співробітників готові на більш низьку заробітну плату, ніж в середньому по ринку, якщо компанія надає можливості кар'єрного зростання [15].

Для підприємств аграрного сектора це дуже гостре питання, адже плинність персоналу значно впливає на прибуток підприємства. Так вартість втрати співробітника, також за даними дослідження, проведеного організацією «Center for American Progress», може становити від 16% місячної зарплати для погодинних працівників до 213% місячної заробітної плати для висококваліфікованого фахівця [15].

Отже без системного підходу та вивіреної програми дій щодо кадрового забезпечення неможлива ефективна робота будь-якого агропідприємства.

Системний підхід у процесі ефективного кадрового забезпечення на підприємстві повинен враховувати низку умов [16]:

1. сприяння реалізації цілей, завдань та стратегії підприємства;
2. взаємодія та узгодженість процесу кадрового забезпечення з соціально-економічними, організаційно-виробничими, техніко-технологічними та інформаційними процесами, що відбуваються на підприємстві та за його межами;
3. інтеграція процесу кадрового забезпечення, кадрової політики та системи управління кадрами підприємства;
4. розгляд кадрів в єдності соціального, економічного, демографічного, технологічного, організаційного, інформаційного аспектів розвитку – як мети і як засобу цього розвитку.

Укрупнено схему-алгоритм формування процесу ефективного кадрового забезпечення на сільськогосподарських підприємствах подано на рис. 3.

Розглянемо більш детально етапи цього алгоритму.

Першим етапом формування процесу ефективного кадрового забезпечення на сільськогосподарському підприємстві є проведення аудиту його кадрового забезпечення, а саме визначення ефективності використання кадрів та розроблення рекомендацій щодо її підвищення.

Після аналізу стану кадрового забезпечення на підприємстві встановлюються цілі та завдання, які підприємство бажає досягнути у реалізації цього процесу та формується кадрова стратегія для досягнення намічених цілей.

Важливим елементом обраної кадрової стратегії є встановлення критеріїв її результативності (досягнення бізнес-цілей підприємства, намічених показників ефективності використання кадрів, створення власного кадрового резерву та інші).

Формування стратегії для досягнення необхідного рівня кадрового забезпечення підприємства починається з аналізу зовнішніх та внутрішніх джерел залучення кадрів. Аналіз зовнішніх та внутрішніх джерел служить базою як для визначення місії та цілей підприємства, так і для розробки кадрової поведінки у навколишньому конкурентному середовищі, що дозволяє здійснити місію й досягти цілі.

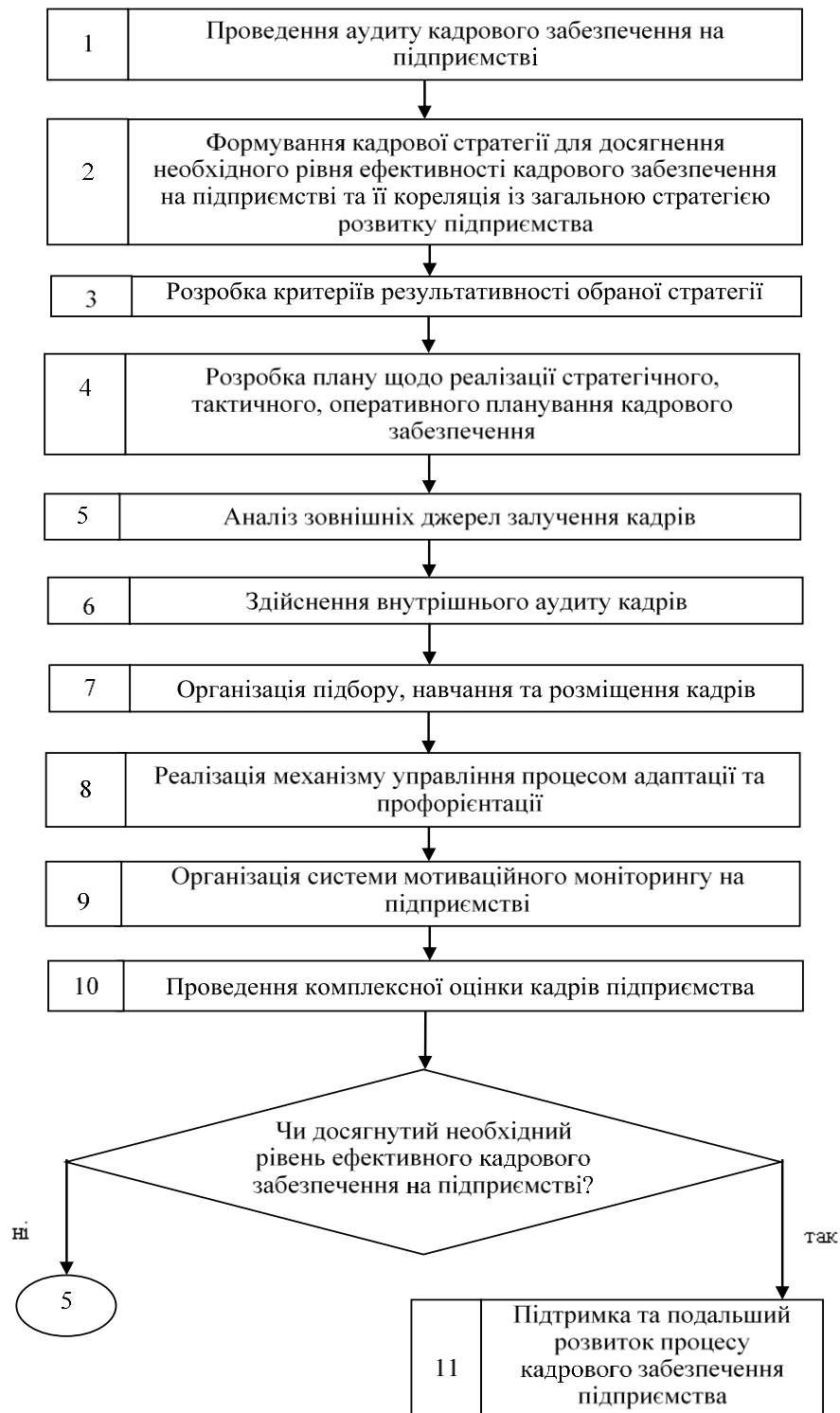
Важливим для досягнення намічених цілей підприємства є здійснення внутрішнього аудиту кадрів, бо це впливає на створення організаційної культури на підприємстві, створення систем мотивування й організації праці, створення певної гнучкості на підприємстві.

На етапі кадрового підбору важливо сформувати кадровий резерв з працівників на заміщення вакантних посад, які володіють необхідними якостями для праці на даному підприємстві.

Поряд з процедурами розрахунку потреб у кадрах за категоріями працівників, нормативного опису професійних вимог щодо працівників, пріоритетним на агропідприємствах у сучасних умовах є постійний внутрішній моніторинг задоволеності персоналу умовами праці та мотивації з подальшою ліквідацією їх слабких сторін.

Важливим є розвиток та підтримка необхідних компетентностей кадрів за допомогою розробленої диференційованої системи навчання з урахуванням специфіки підприємства; розвиток через систему наставництва та внутрішнього навчання; розробка ефективних середньострокових та короткострокових програм професійно-ділового навчання за рахунок підприємства; управління діловою кар'єрою та професійним зростанням на основі розроблених критеріїв результативності обраної кадрової стратегії підприємства.

Період адаптації найнятих працівників на підприємстві потребує значної уваги, тому що найбільш значний відсоток, прийнятих на роботу, залишає підприємство упродовж перших трьох місяців у зв'язку зі складнощами щодо інтеграції у підприємство.



*Рис. 3. Укрупнена схема-алгоритм формування процесу ефективного кадрового забезпечення на сільськогосподарських підприємствах*

Людина, що влаштовується на роботу, активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретного підприємства, тобто реалізується процес трудової адаптації – соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій особистість й трудове середовище активно впливають одне на одного [17]. Адаптація являє собою єдність професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної, енергетичної адаптацій. Основне завдання адаптації – забезпечити якісне освоєння набутої професії в умовах нового трудового колективу в якомога коротший час [18].



Розроблений діючий механізм адаптації нових працівників дозволить підприємству знизити витрати на пошук, залучення та навчання нових кандидатів. З погляду на це варто впровадити систему кураторства на агропідприємстві. Це дозволить здійснювати контроль за діяльністю прийнятого працівника та вчасно виявити й ліквідувати проблемні аспекти в його професійній діяльності. Також це підвищить психологічний комфорт прийнятих працівників.

Грамотна адаптація дозволить працівнику прийняти філософію й цінності підприємства, усвідомити свою роль та перспективи роботи на підприємстві. В свою чергу, керівнику це дасть можливість оцінити задоволеність результатами роботи найманого працівника та прийняти рішення про подовження подальшої співпраці.

Система мотивації та стимулювання безумовно повинна включати створення чітких та прозорих мотиваційних схем для працівників підприємства та ґрунтуватися на всебічному моніторингу поведінки працівників – мотиваційному моніторингу.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення енергетичної ефективності виробництва [5].

Окрім планового приведення зарплат працівників до ринкового рівня сільському підприємству слід розробити системи преміювання, засновані на розподілі преміального фонду у залежності від досягнення ключових показників результативності бізнес-цілей підприємства; також слід продумати та впровадити діючі соціальні пакети для працівників підприємства.

Отже, запровадження мотиваційного моніторингу на підприємствах дозволяє мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління, стан і динаміку мотиваційної спрямованості кадрів, а також ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміти їх прогнозувати.

Ступінь успішної організації системи мотивації та стимулювання в організації ефективного кадрового забезпечення виявляється після проведення комплексної оцінки кадрів підприємства.

Комплексна оцінка кадрів виявляє ступінь відповідності кадрового забезпечення підприємства встановленим критеріям. Комплексна оцінка показує грамотність організації кадрового забезпечення, ефективність трудової діяльності кадрів та ступінь використання їх трудового потенціалу.

Комплексна оцінка кадрів дозволяє вирішити низку управлінських проблем на агропідприємстві:

- підбір і розстановку нових працівників;
- ефективність навчання працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- визначення ступеню відповідності займаної посади та планування кар'єри;
- удосконалення організації праці;
- побудову ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- встановлення реальних та досяжних цілей та їх кореляція з кадровою стратегією розвитку підприємства.

Формування ефективного кадрового забезпечення знаходиться в органічному зв'язку з його управлінням. Кадрове забезпечення з точки зору управління базується на процесному підході. Отже задля ефективної реалізації процесу кадрового забезпечення на агропідприємстві пропонується використовувати методологію, відому як цикл постійного поліпшення процесів «Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій» («Plan – Do – Check – Act» (PDCA), застосування якої дозволяє ефективно управляти діяльністю на системній основі. Методологія PDCA (Цикл Шухарта-Демінга або Цикл Демінга) була запропонована У. Шухартом у 1939 р. [19] та потім доопрацьована Е. Демінгом [20] при впровадженні системи Загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) в японські компанії.

Імплементация циклу PDCA в процес управління кадровим забезпеченням на сільськогосподарських підприємствах представлена на рис. 4.

При проходженні через цикл PDCA підприємство має більш високі показники діяльності на відміну від підприємства зі стандартними методами управління, бо має чітку уяву

про взаємозв'язок основних та допоміжних процесів на підприємстві, здійснює їх безперервний аудит та удосконалює за методологією PDCA.

Процес управління кадровим забезпеченням згідно методології PDCA починається з визначення генеральної лінії або кадрової стратегії та ключових показників, які характеризують процес кадрового забезпечення для конкретного агропідприємства та необхідних витрат для досягнення цих показників.

На етапі «Виконуй» здійснюється реалізація обраної кадрової стратегії та запланованих показників кадрового забезпечення. Проводиться детальний зовнішній та внутрішній аудит процесу кадрового забезпечення на підприємстві з виявленням драйверів підвищення цього процесу та зон розвитку, здійснюються процедури щодо формування професійного кадрового резерву підприємства, які включають підбор, навчання та моделі кар'єрного просування кадрів, впроваджуються механізми адаптації та профорієнтації, а також ефективна система мотиваційного моніторингу на підприємстві.

Етап «Перевірйай» присвячений збору інформації за всіма складовими процесу кадрового забезпечення підприємства, оцінці ключових результуючих показників цього процесу, виявленню причин відхилень від запланованих показників.

На останньому етапі приймаються діючі заходи щодо ліквідації причин відхилень від запланованих ключових показників ефективності кадрового забезпечення, коректується планування та розподіл ресурсів, якщо це потрібно, здійснюються рішення щодо подальшого розвитку.

Аудит ефективності процесу кадрового забезпечення підприємства передбачає виявлення впливу його окремих складових на ключові показники ефективності діяльності кожного окремого підприємства.



*Рис. 4. Імплементация циклу PDCA в процес управління кадровим забезпеченням на сільськогосподарських підприємствах*

Одним з діючих методів рішення цієї задачі є метод аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій (МАІ) є діючим інструментом для прийняття управлінських рішень як на макро так і на мікрорівні у різних галузях діяльності. МАІ полягає в структуруванні проблеми вибору у вигляді ієрархії для відображення конкретної задачі, попарному порівнянні елементів цієї структури, отриманні матриці домінування, з якої виводяться шкали відносин шляхом обчислення головних власних векторів або власних функцій.

Використаємо МАІ для визначення впливу процесу кадрового забезпечення на ключові показники ефективності діяльності обраних сільськогосподарських підприємств. Укрупнена схема визначення цього впливу за допомогою методу аналізу ієрархій подана на рис. 5.



Мета особи, що приймає рішення, являє вибір такого інструменту реалізації процесу кадрового забезпечення, який в змозі забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства. В якості критеріїв ефективності діяльності підприємства приймемо наступні: обсяг виробництва, чистий прибуток, рентабельність підприємства, продуктивність праці.

В якості альтернатив приймемо: відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць, вікові особливості працівників, статева структура працівників підприємства, рівень кваліфікації працівників, рівень освіти працівників, середній час перебування працівника на певній посаді, відповідність роботи відділу кадрів рівню розв'язуваних завдань на підприємстві.

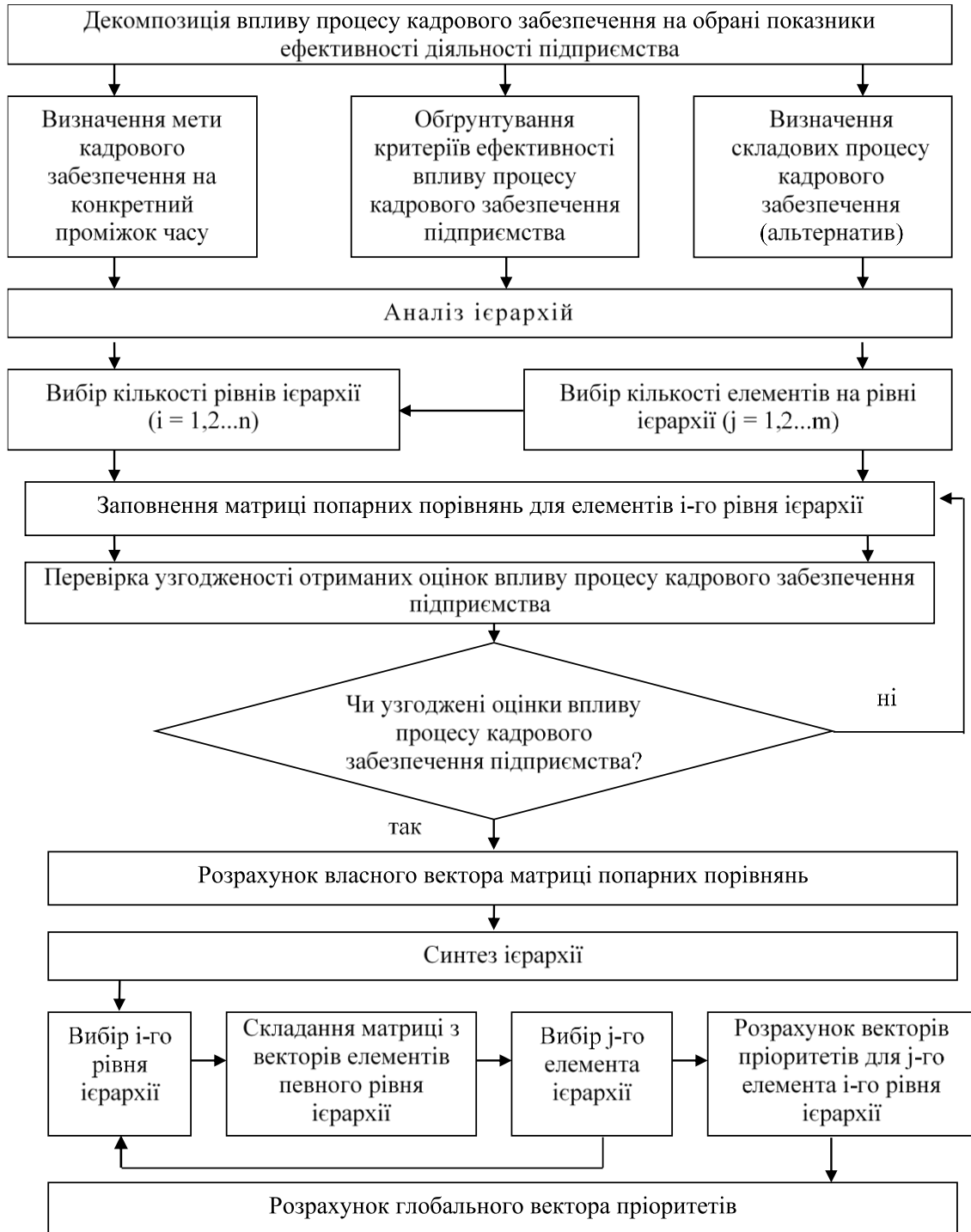
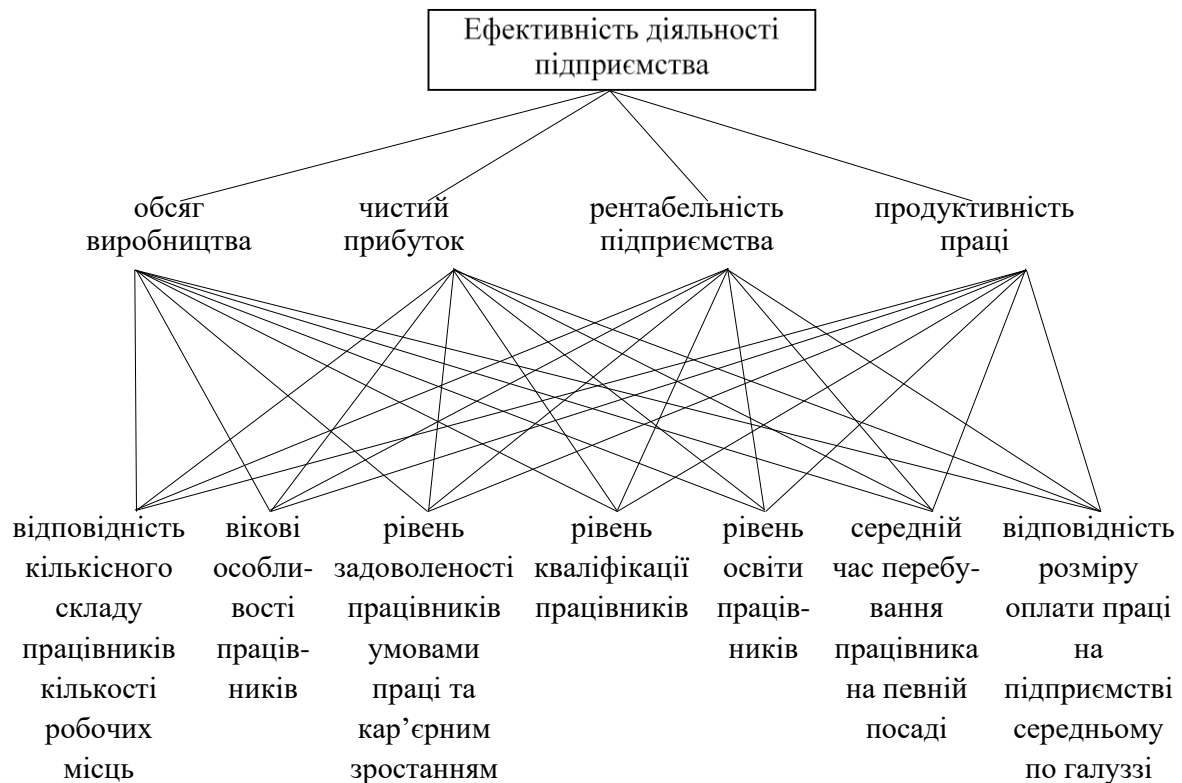


Рис. 5. Схема аналізу та синтезу ієрархії впливу процесу кадрового забезпечення на ефективну діяльність підприємства

З використанням критеріїв оцінки та альтернатив необхідно побудувати повну ієрархію з застосуванням методу декомпозиції (рис. 6).



*Рис. 6. Декомпозиція ефективності підприємства у зв'язку з процесом кадрового забезпечення*

Дослідження проводилося на 7 сільськогосподарських підприємствах: Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія» (1), Публічне акціонерне товариство ТМ «Змієвська овочева фабрика» (2), Приватне аграрно-орендне підприємство «Промінь» (3), Товариство з обмеженою відповідальністю агрофірма «Українське насіння» (4), Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Шевченка» (5), Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Бурлуцьке» (6), Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Надія» (7).

Після обробки даних за допомогою МАІ маємо підсумкову матрицю ієрархічної ваги альтернатив за критеріями, яка подана в табл. 1.

Аналітичні розрахунки показали, що обрані складові впливу процесу кадрового забезпечення на ефективну діяльність підприємства на думку експертів розташувалися за принципом пріоритетності у такій послідовності:

1. відповідність розміру оплати праці на підприємстві середньому по галуззі;
2. рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрним зростанням;
3. рівень кваліфікації працівників;
4. середній час перебування працівника на певній посаді;
5. рівень освіти працівників;
6. відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць;
7. вікові особливості працівників.

Отже, при управлінні процесом кадрового забезпечення максимальну увагу слід приділити таким складовим, як відповідність розміру оплати праці на підприємстві середньому по галуззі, рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрним зростанням, рівень кваліфікації працівників.

Таблиця 1. Матриця ієрархічної ваги впливу кадрового забезпечення на ефективність діяльності підприємства

Альтернативи	Критерії							Сумарне значення глобальних векторів пріоритетів за альтернативами
	Числове значення глобальних векторів пріоритетів за підприємствами							
	1	2	3	4	5	6	7	
відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць	0,14	0,06	0,08	0,06	0,11	0,13	0,10	<b>0,68</b>
вікові особливості працівників	0,17	0,06	0,08	0,08	0,07	0,09	0,10	<b>0,65</b>
рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрним зростанням	0,12	0,16	0,35	0,31	0,15	0,14	0,12	<b>1,35</b>
рівень кваліфікації працівників	0,12	0,11	0,08	0,13	0,11	0,24	0,27	<b>1,06</b>
рівень освіти працівників	0,15	0,21	0,07	0,09	0,12	0,04	0,06	<b>0,74</b>
середній час перебування працівника на певній посаді	0,10	0,16	0,19	0,11	0,13	0,04	0,08	<b>0,81</b>
відповідність розміру оплати праці на підприємстві середньому по галуззі	0,20	0,24	0,15	0,22	0,31	0,32	0,27	<b>1,71</b>

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження було показано місце України як країни-експортеру агропродукції, особливо зернових, у світовому просторі. Проаналізовано тенденції ринку агросектору України за 2014 – 2019 рр. та виявлено ключові проблеми ринку праці сільського господарства.

Запропоновано організаційну схему-алгоритм формування процесу ефективного кадрового забезпечення на сільськогосподарських підприємствах з розглядом основних етапів, яка базується на системному підході.

Для подальшого ефективного управління процесом кадрового забезпечення на агропідприємстві у рамках системно-процесного підходу запропоновано імплементувати методологію PDCA, яка дозволяє ефективно управляти діяльністю підприємства на системній основі.

Також у рамках даного дослідження було виділено найвагоміші складові процесу кадрового забезпечення та з використанням методу аналізу ієрархій виявлено вплив цих складових на ключові показники ефективності діяльності кожного окремого підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають в більш детальному аналізі заходів щодо підвищення ефективності процесу кадрового забезпечення на сільськогосподарських підприємствах та методів щодо забезпечення оптимального кадрового складу підприємства.

## REFERENCES

1. Meskon H., Al'bert M., Khedouri F. (2000). Osnovy menedzhmenta [Management]. Per. s angl. Obshch. red. i vstup. st. L. I. Evenko. Moscow: Delo. [in Russian].
2. Maslov E. V. (2003). Upravlenie personalom predpriyatiya: Uchebnoe posobie [Enterprise personnel management]. Pod red. P. V. Shemetova. Moscow: INFRA – M; Novosibirsk: NGAE i U. [in Russian].
3. Travin V. V., Dyatlov V. A. (2003). Menedzhment personala predpriyatiya [Enterprise personnel management]. Moscow: Delo. [in Russian].
4. Osovs'ka G. V., Krushel'nits'ka O. V. (2008). Upravlinnya trudovimi resursami: Navch. posibnik [Human Resource Management]. Kyiv: Kondor.
5. Kolot A. M. (2002). Motivatsiya personalu [Economics and sociology of labor]. Kyiv: KNEU.
6. Kaletnik H. M., Mazur A. H. (2016). Naukovo-teoretychni zasady formuvannya ta rozvytku liudskoho kapitalu v silskykh terytoriiakh [Research and development theoretical base of human capital in rural areas]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 10. 7–16.

7. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 (2020). [National Economic Strategy 2030]. Vylucheno z <https://nes2030.org.ua> (data zvernennia 29.12.2020)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020). [State Statistics Service of Ukraine]. Vylucheno z <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 29.12.2020)
9. Infografichniy dovidnyk «Ahrobiznes Ukrainy» (2020). [Infographics guide «Agribusiness in Ukraine»]. Vylucheno z <https://agribusinessinukraine.com/> (data zvernennia 29.12.2020)
10. Ukraina pokrashchyla pozytsii u reitynhakh eksporteriv silskohospodarskoi produktsii (2020). [Ukraine has improved its position in the ratings of agricultural exporters]. Vylucheno z <https://news.dtki.ua/> (data zvernennia 29.12.2020)
11. Pokaznyky vyrobnytstva pshenytsi ta yachmeniu u 2019/2020 MR (2020). [Indicators of wheat and barley production in 2019/2020 MR]. Vylucheno z <https://superagronom.com/multimedia/infographics/69-pokazniki-virobnitstva-pshenitsi-ta-yachmenyu-u-2019-2020-mr> (data zvernennia 29.12.2020)
12. TOP-10 stran-proizvoditeley pshenitsy v 2019 godu (2020). [TOP-10 wheat-producing countries in 2019]. Vylucheno z <https://latifundist.com/rating/top-10-stran-proizvoditelej-pshenitsy-v-2019-godu> (data zvernennia 29.12.2020). [in Russian].
13. Dzh.Greyson., K. O'Dell Amerikanskiy menedzhment na poroge 21 veka (1991). [J. Grayson. K. O'Dell American management on the threshold of the 21st century]. Per. s angl. – M.: Ekonomika. [in Russian].
14. Glavnyy sayt ob agrobiznese (2020). [The main site of the agribusiness]. Vylucheno z <https://latifundist.com/> (data zvernennia 29.12.2020). [in Russian].
15. Center for American Progress (2019). Retrieved from <https://www.americanprogress.org> (data zvernennia 29.12.2020)
16. Kotelnikova I. M. (2018). Kadrove zabezpechennia rozvytku pidpriemstva. [Personnel provision in enterprise development], *Market infrastructure*, 19. Vylucheno z [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/36.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/36.pdf) (data zvernennia 29.12.2020)
17. Genkin B. (2007). Ekonomika i sotsiologiya truda [Labor Economics and Sociology]. Moskva: Norma. [in Russian].
18. Kotelnikova I. M. (2018). Kadrove zabezpechennia v pidvyshchenni enerhoefektyvnosti diialnosti pidpriemstv. [Personnel provision in enhancement of energy efficiency of enterprises], *Black sea economic studies*, 28 – 1. Vylucheno z [http://bses.in.ua/journals/2018/28\\_1\\_2018/33.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/33.pdf) (data zvernennia 29.12.2020)
19. Shewhart W. A. (1939). Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. New York: Dover.
20. Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study. Massachusetts Institute of Technology Press.