

7. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість / В.М. Петюх. – К.: МАУП, 1997. – 119 с.
8. Онікієнко В.В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення: науково-аналітична моногр. / В.В. Онікієнко. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2013. – 456 с.
9. Zakharova O. Economic Study and Risk Estimate of the Investment in the Human Capital / O. Zakharova, O. Kratt // *Economics & Sociology*. – 2014. – Vol. 7. – № 2. – pp. 94-108. – DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/8.
10. Толковий словарь живаго великорускаго языка В.И. Даля [Первое издание] / В 4 ч. Ч. 4 Р-V. – М.: Типографія Т. Рись, 1866. – 626 с.

#### References

1. Libanova, Ella. "Social orientation of the market economy as a prerequisite for the consolidation of society." *Bulletin of the NAS of Ukraine*, no. 8, 2010, pp. 3-14.
2. Kolot, Anatoly, and Oksana Kravchuk. "Man and the new economy: theoretical and methodological analysis of interaction and development dominants." *Economic theory*, no. 1, 2015, pp. 5-25.
3. Grishnova, Olena, and Tatyana Kostenko. "New approaches to motivating labor taking into account the system of life values of youth." *Ukraine: aspects of labor*, no. 7, 2011, pp. 3-8.
4. Antoniuk, Valentina. "Dynamics of quantitative and qualitative characteristics of industrial labor potential as a threat of its modernization." *Economics and management organization*, no. 3, 2016, pp. 19-28.
5. Black, Roman. "Methods of studying the development of the labor potential of spatial forms of the organization of Ukrainian society." *Investments: practice and experience*, no. 23, 2012, pp. 34-37.
6. Amosha, Alexander, and Larissa Shamileva. "Development of labor potential of industry on the principles of social responsibility conceptual and scientific and methodological support." *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2, 2016, pp. 3-8.
7. Petyukh, Vasily. *Labor market and employment*, MAUP, 1997.
8. Onyinenko, Vladimir. *Labor market and social protection of the population of Ukraine: retrospect, problems, solutions*, IDSR M.V. Ptuhi NAS of Ukraine, 2013.
9. Zakharova, Oksana, and Oleg Kratt. "Economic study and risk estimate of the investment in the human capital." *Economics & Sociology*, vol. 7, no. 2, 2014, pp. 94-108.
10. *Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language V.I. Dahl*, Printing house T. Risa, vol. 4, 1866.

#### Рецензенти:

**Захарова О.В.** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

**Подлужна Н.О.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ "Донецький національний технічний університет".

**УДК 631.11: 332.1**

**ББК 65.24**

**Полюк М.І.**

### **ОЦІНКА ТА МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Львівський торговельно-економічний університет,  
вул. Туган-Барановського, 10, м. Івано-Франківськ,  
79005, Україна,  
тел.: 067 3977346  
e-mail: yakubiv.valentyana@gmail.com

**Анотація.** У статті досліджено наукові підходи до організації оцінки та мотивації персоналу в системі управління на підприємствах. Проаналізовано теоретичні підходи до формування менеджменту персоналу в розрізі різних історичних теорій управління. Обґрунтовано ефективну структуру системи управління персоналом, яка складається з: стратегічного HR-менеджмент; створення організаційної культури; кадрового обліку;

планування; формування; оцінки; мотивації та розвиток персоналу. Досліджено специфічні особливості формування системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. На основі проведеного соціологічного дослідження здійснено оцінку важливості та наявності різних складових системи менеджменту персоналу у сільськогосподарських підприємствах. Виявлено, що найбільш важливі складові, такі як стратегічний HR-менеджмент, створення організаційної культури, оцінка та мотивація персоналу є слабо розвинені у діючих агроформуваннях.

**Ключові слова:** управління персоналом, оцінка, мотивація, менеджмент персоналу, сільськогосподарські підприємства, теорії управління.

*Poliuk M. I.*

## ASSESSMENT AND MOTIVATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Lviv Trade and Economic University  
Tugan Baranovsky str., 10, Ivano-Frankivsk,  
79005, Ukraine,  
tel.: 067 3977346  
e-mail: yakubiv.valentyana@gmail.com

**Abstract.** In the article it is investigated scientific approaches to the organization of assessment and motivation of personnel in the management system at enterprises. The theoretical approaches to the formation of personnel management in the context of various historical theories of management are analyzed. The effective structure of the personnel management system is substantiated, which consists of: strategic HR-management; creation of organizational culture; personnel accounting; planning; formation; assessments; motivation and staff development. The specific features of the formation of the personnel management system in agricultural enterprises are investigated. On the basis of the conducted sociological research, an assessment was made of the importance and availability of various components of the personnel management system in agricultural enterprises. It has been revealed that the most important components such as strategic HR management, organizational culture, staff assessment and motivation are poorly developed in existing agricultural businesses.

**Key words:** personnel management, assessment, motivation, personnel management, agricultural enterprises, management theory.

**Вступ.** Активні зміни соціально-економічних формацій, входження іноземних інвесторів на ринок України, еміграційні процеси призводять до швидких трансформацій в організації трудових відносин на підприємствах нашої країни. Впродовж останніх років менеджмент персоналу змінюється швидше ніж наукові підходи, що описують цей процес. З'являються новітні методики управління персоналом, нові типи відносин у колективі, парадигми мотивації працівників та відношення працівників і керівників до процесу й результатів праці.

В той же час слід відмітити, що об'єктом даного наукового дослідження є сільськогосподарські підприємства України та Івано-Франківської області зокрема, які дещо відстають у темпах розвитку від підприємницьких структур інших галузей країни. На об'єктах дослідження переважають застарілі методи управління персоналом, практично відсутні практики реальної оцінки працівників та мотивації, недостатньо уваги приділяється проблемам розвитку та відтворення персоналу. Це причиняє певний дисбаланс в питаннях організації ефективної системи управління персоналом в аграрному комплексі.

**Постановка завдання.** У сучасній науці представлено наукові доробки вітчизняних та іноземних вчених з проблематики оцінки та мотивації персоналу в т.ч.

на сільськогосподарських підприємствах, а саме у працях таких вчених як: І. Баланюк, О. Бородіна, М. Виноградський, О. Грішнова, М. Долішній, В. Лук'янихін, М. Лендел, М. Малік, Л. Сас, Г. Черевко, Р. Якубів. Проте дане дослідження проблематики оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств охоплює комплексне вивчення наукових підходів до організації цього процесу та детальний аналіз прикладних аспектів, що стосуються особливостей діяльності агроформувань України на сучасному етапі.

Метою дослідження є аналіз основних теорій менеджменту персоналу в контексті позиціонування двох складових: оцінки та мотивації персоналу, а також визначення ролі і місця цих елементів у сучасній системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

**Результати.** Дослідження наукових підходів до формування теорій менеджменту персоналу показало, що існує 7 основних наукових шкіл управління [1, 2]:

1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.). Представники: Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд, Г. Емерсон, Л. Гілберт основну увагу приділяли вивченню можливостей оцінки витрат часу та зусиль працівників у виробничому процесі.

2. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.). Основні представники: А. Файоль, Л. Урвіка, Дж. Муні, А. Рейлі досліджували теоретичні аспекти організації управлінського процесу та питання ефективності управління.

3. Теорія ідеальної бюрократії (з 1920 р.). Основним представником є Макс Вебер. Школа досліджувала проблематику розподілу праці, ієрархії управління, принципи та особливості кар'єрного зростання.

4. Школа людських стосунків (з 1930 р.). Основні представники Е. Мейо, М. Фоллет, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк вивчали питання ефективності праці, мотивації працівників, проблеми міжособистісних стосунків в колективі.

5. Емпірична школа управління (з 1940 р.). Основні представники П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс, А. Чандлер, Д. Міллер досліджували проблеми оцінки й мотивації персоналу, а також роль працівників в процесі прийняття стратегічних цілей управління.

6. Школа соціальних систем (з 1970 р.). Основні представники: Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон вивчали організаційні аспекти управління персоналом та впровадили ситуаційний підхід в систему менеджменту задля уникнення типових помилок на перспективу.

7. "Нова школа" (з 1960 р.). Основні представники С. Бір, Р. Люс, Р. Акофф використовували математичні науки при оптимізації системи управління.

Представники різних теоретичних течій вносили свої новітні елементи до системи управління персоналом, що дозволило комплексно розвинути теорію та методику цієї науки.

Узагальнюючи наукові підходи визначальних теоретиків: Г. Беккер, М. Вебер, Дж. Гарет, П. Друкер, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, А. Файоль та відомих вітчизняних науковців у галузі управління персоналом: І. Баланюк, О. Бородіна, М. Виноградський, О. Грішнова, М. Долішній, В. Лук'янихін, М. Лендел, М. Малік, Л. Сас, Г. Черевко, Р. Якубів [2-10] вважаємо, що під управлінням персоналом можна розуміти систематичну цілеспрямовану діяльність керівника, що охоплює питання формування, організації праці, використання та відтворення працівників задля досягнення поставлених цілей.

Управління персоналом на сільськогосподарських є складним процесом, який характеризується специфічними ознаками:

1) система управління персоналом є однією з підсистем менеджменту підприємства загалом, поряд з управлінням фінансами, маркетингом, логістикою, виробництвом, продажами, стратегічним менеджментом тощо;

2) система управління персоналом є синтезом принципів, підходів та методик на стику кількох наук: менеджменту, психології, трудового права, соціології;

3) менеджмент персоналу охоплює важливі функції керівників: планування, організація, оцінка, мотивація і контроль за діяльністю підлеглих;

4) управління персоналом здійснюють керівники усіх рівнів, а не лише менеджер з персоналу чи окремий відділ, оскільки такі відносини виникають між управліннями різних рівнів та підлеглими.

Виходячи з вищеописаного, очевидною є важливість формування ефективної системи менеджменту персоналу на сільськогосподарських підприємствах.

Система управління персоналом в агроформуваннях України має включати такі основні елементи (рис 1): стратегічний HR-менеджмент; створення організаційної культури; кадровий облік; планування персоналу; формування персоналу; оцінка персоналу; мотивація персоналу; розвиток персоналу.



Рис. 1. Місце оцінки та мотивації персоналу в системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Fig. 1. Place of assessment and motivation of personnel in the management system of personnel of agricultural enterprises

\*Джерело: розробка автора

Проте насправді на більшості сільськогосподарських підприємствах система управління персоналом зводиться до кадрового обліку та підбір персоналу. Це призводить до неможливості забезпечення найвищої ефективності використання персоналу, і як наслідок – до недоотримання потенційного прибутку від діяльності.

Задля дослідження актуальності проблем удосконалення системи управління персоналом в межах окремих складових нами було проведено експертне дослідження, у якому взяли участь 56 науковців (докторів та кандидатів наук), що вивчають питання розвитку сільськогосподарських підприємств.

Результати проведеного експертного дослідження представлені на рис.2.

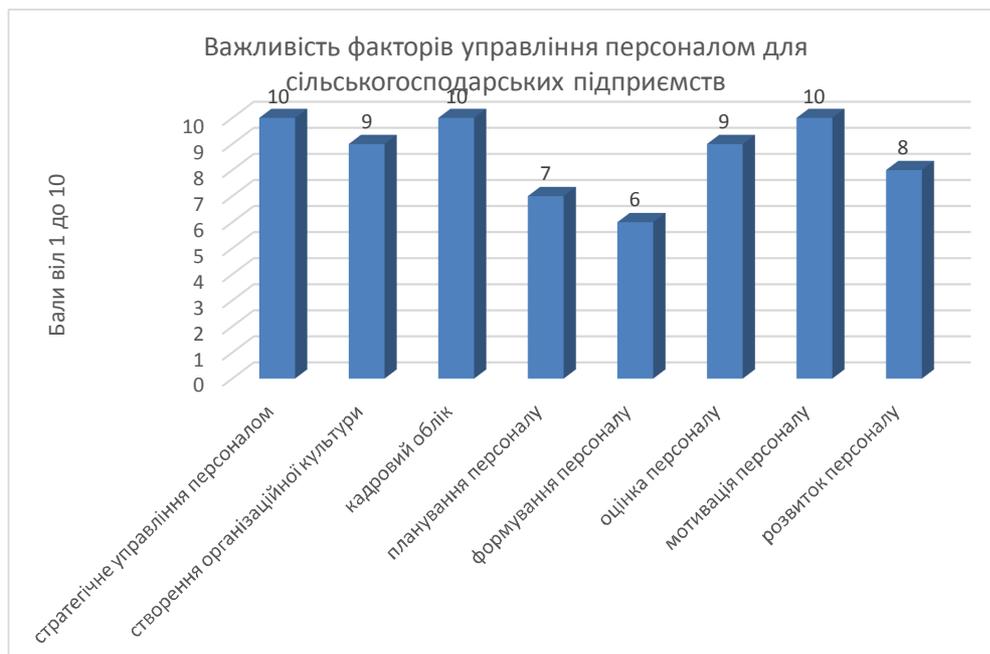


Рис. 2. Результати експертної оцінки важливості окремих складових управління персоналом для сільськогосподарських підприємств

Fig. 2. Results of expert evaluation of the importance of individual components of personnel of agricultural enterprises

\*Джерело: розробка автора на основі експертного дослідження

Водночас експертна оцінка наявності на сучасних сільськогосподарських підприємствах (рис. 3) показує, що усі найбільш важливі складові (крім кадрового обліку) організовані на найнижчому рівні в діючих агроформуваннях.

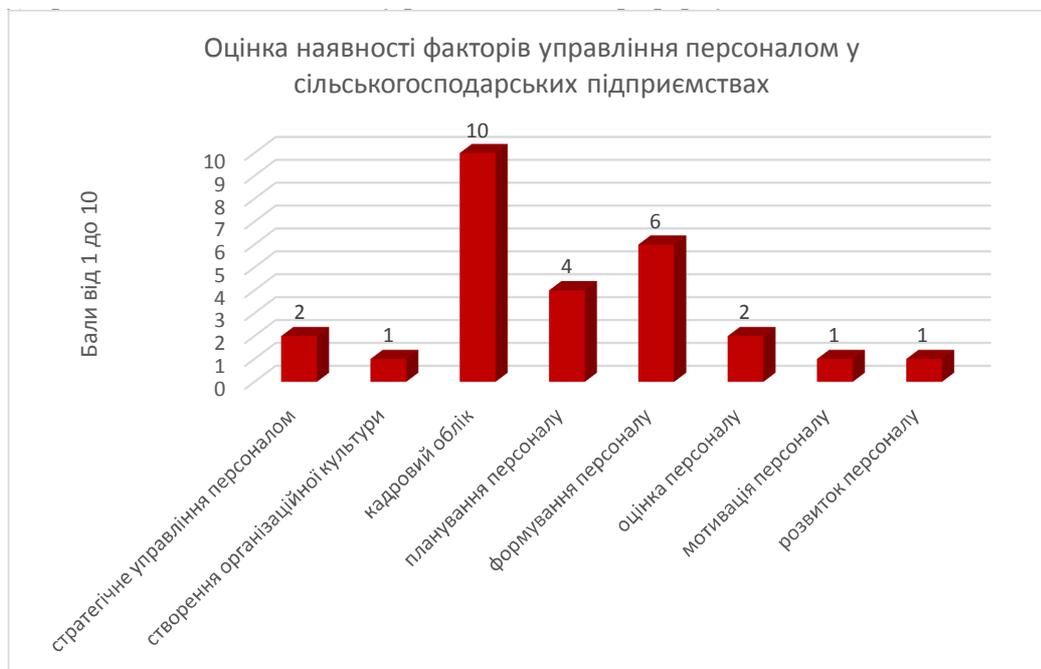


Рис. 3. Результати експертної оцінки наявності окремих складових управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах

Fig. 3. Results of expert evaluation of the presence of individual components of personnel of agricultural enterprises

\*Джерело: розробка автора на основі експертного дослідження

Проведене експертне дослідження показало, що на сучасних сільськогосподарських підприємствах існує проблема низького рівня організації стратегічного управління персоналом та впровадження раціональної оцінки та мотивації працівників. Тому предметом даного дослідження виступає не тільки тактичний рівень, але й стратегічний рівень організації процесів відповідної оцінки та мотивації персоналу.

**Висновки.** Таким чином на основі дослідження різних наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до організації процесу оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах нами обґрунтовано місце і роль складової “оцінка персоналу” та “мотивація персоналу” в загальній системі менеджменту персоналу, удосконалено визначення поняття “оцінка персоналу”. При цьому слід зазначити, що сучасна система управління на більшості агроформувань України значно відстає від підприємств інших галузей таких як фінансова сфера, ІТ та сфера послуг. Тому питання удосконалення системи менеджменту на сільськогосподарських підприємствах на основі впровадження ефективної системи оцінювання та мотивації персоналу вимагають врахування специфічних особливостей даної галузі.

1. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 504 с.
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
4. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / О.М. Бородіна. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 277 с.
5. Долішній М. Людський капітал, професійне навчання і соціальний захист населення / М. Долішній // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 1997. – Вип. 2 – С. 8–17.
6. Лендел М.А. Трудовий потенціал села в умовах становлення ринкової економіки: Монографія / М.А. Лендел, Г.В. Войченко. – Ужгород: Карпати, 2006. – 240 с.
7. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. – 370 с.
8. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенка. – Львів: 2008. – 209 с.
9. Баланюк І.Ф. Персонал сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект / І.Ф. Баланюк, Л.С. Федорняк. – Івано-Франківськ: ЛУК, 2011. – 236 с.
10. Якубів В.М. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів / В.М. Якубів, Н.І. Горогоцька, Р.Д. Якубів // Актуальні проблеми економіки. – 2015. № 8. – С. 58-66.

#### Reference

1. Lukianinin, V.O. *Management of personnel: teaching manual*, University's book, 2004.
2. Vinogradski, M. D., Beliaev, S. V., Vinogradskaia, A.M., and O. M. Shkanova. *Personnel Management*, Center for teaching. literature, 2006.
3. Grishnova, O.A. *Human Capital: Formation in the System of Education and Training*, T-"Knowledge", KOO, 2001.
4. Borodina, O.M. *Human capital in the countryside: scientific fundamentals, state, problems of development*, IAE UAAN, 2003.
5. Dolishnii, M. “Human capital, vocational training and social protection of the population.” *Socio-economic research in the transition period*, no. 2, 1997, pp. 8-17.
6. Landel M.A. *Labor potential of the village in the conditions of the emergence of a market economy: Monograph*, Carpathians, 2006.
7. Malik, M.Y., and O.G. Spatula. *Personnel potential of agrarian enterprises: managerial aspect*, NSC "IAE", 2005.
8. Cherevko, G.V., and N.I Vasilenko. *Formation and use of personnel in the resource supply system of agricultural enterprises*, 2008.
9. Balaniuk, I.F., and L.S. Fedorniak. *Agricultural enterprises staff: managerial aspect*, LUK, 2011.

10. Yakubiv, V.M., Gorokhskaia, N.I., and R.D. Yakubiv. "Management model for the development of agricultural enterprises through the introduction of diversification processes." *Accelatory problems of the economy*, no. 8, 2015, pp. 58-66.
11. Yakubiv, V.M., and I.I. Borishkevich. "Strategic set as an integral tool for the development of agricultural enterprises." *Problems of the economy*, no. 1, 2017, pp. 157-161.

**Рецензенти:**

**Якубів В.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”;

**Жук О.І.** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”.

**УДК 37.035:316.46:378**

**ББК 75.58**

**Грїбович А. Л.**

**СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ**

ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра управління та бізнес-адміністрування  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: +380971841940,  
e-mail: anna.serce4@gmail.com

**Анотація.** В умовах інформаційного суспільства крім інформації важливим є людський капітал. Тому на розвиток сучасної економіки впливає ефективність освітньої галузі. У результаті висуваються підвищені вимоги особливо до вищої освіти, її ефективної організації та управління. В управлінні людськими ресурсами важливе місце посідає інститут лідерства. З цією метою систематизовано сучасні трансформації теорій лідерства. Здійснено їх проєкцію на освітню галузь. Запропонована класифікація лідерів у закладах вищої освіти.

**Ключові слова:** менеджмент, лідер, теорії лідерства, освітнє лідерство, заклад вищої освіти.

**Gribovych A. L.**

**MODERN THEORIES OF LEADERSHIP IN  
THE EDUCATIONAL INDUSTRY**

State Higher Educational Establishment  
“Vasyl Stefanyk Precarpathian National University”,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management  
and Business Administration,  
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,  
76018, Ukraine,  
tel.: +380971841940,  
e-mail: anna,serce4@gmail.com