



УДК 338.43:631.11

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-195-203](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-195-203)

Турчина Світлана Григорівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, вул. Герасима Кондратьєва, 160, м. Суми, 40000, тел.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

Дашутіна Людмила Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, вул. Герасима Кондратьєва, 160, м. Суми, 40000, тел.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

Баценко Людмила Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, вул. Герасима Кондратьєва, 160, м. Суми, 40000, тел.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0003-0872-2334>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті підтверджується актуальність та важливість розвитку персоналу для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. Теоретичним доробком дослідження є вивчення різних наукових підходів до тлумачення сутності «управління розвитком персоналу» та уточнення даного поняття. В рамках розгляду визначеної проблематики детальні дослідження проведено за матеріалами одного з провідних господарюючих суб'єктів Сумської області - товариства з обмеженою відповідальністю агрофірми «Лан». Наведено коротку економічну характеристику вказаного сільськогосподарського підприємства, якісного складу персоналу, визначено основні напрями його розвитку. На прикладі вказаного підприємства авторами обґрунтовується доцільність інвестування в розвиток персоналу та моделюється сценарний проект розвитку персоналу ТОВ «АФ Лан». Проведені дослідження дають підстави авторам стверджувати, що успішний економічний результат в умовах посилення конкуренції, значним чином залежить від розвитку його головного ресурсу – персоналу.

Базуючись на результатах багаточисельних моніторинґів та на власних спостереженнях, авторами встановлено та викладено характерні для більшості сільськогосподарських підприємств проблеми, які негативно впливають на



процес розвитку персоналу. В результаті дослідження зроблено висновки та напрацьовано ряд пропозицій щодо необхідності першочергових заходів, вжиття яких має проводити керівництво підприємств для розвитку персоналу. Серед них: безперервна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників, розвиток їх трудової кар'єри тощо.

Також, на думку авторів, впливовим інструментом для розвитку персоналу в сільськогосподарських підприємствах може бути посилення державної підтримки та державного регулювання цього процесу. Пропонується встановлення на законодавчому рівні обов'язкового щорічного нормативного ліміту коштів суб'єктами господарювання, для спрямування їх на розвиток персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані для розроблення ефективної системи управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств різних форм власності.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, сільськогосподарське підприємство, інвестування.

Turchina Svitlana Grigoriivna Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian University, 160 Herasima Kondratiieva St., Sumy, 4000, tel.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

Dashutina Lyudmila Oleksandrivna Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian University, 160 Herasima Kondratiieva St., Sumy, 4000, tel.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

Batsenko Lyudmyla Mykolayivna, Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian University, 160 Herasima Kondratiieva St., Sumy, 4000, tel.: (0542) 70-10-22, <https://orcid.org/0000-0003-0872-2334>

MANAGING EMPLOYEE DEVELOPMENT UNDER COMPETITIVE CIRCUMSTANCES IN THE AGRARIAN INDUSTRY

Abstract. The article acknowledges the importance of employee development for the efficient functionality of agrarian corporations in a competitive market. Theoretical acknowledgment of the research is learning various scientific methods to characterize the term "managing of employees" and to specify it. The leading agrarian company in the Sumy region "LAN" LLC was chosen for the detailed research defining the problems and solutions within the topic of the article. A brief economic description of the determined company is given including the employees'



professional strengths, and the main directions of the development are defined. Giving the example of the determined company, the authors acknowledge the effectiveness of the investment in personnel development and model the scenario project for employee development of “AF LAN” LLC.

Completed research gives the basis for authors to acknowledge that successful economic results in a competitive market depend on the development of the main resource – their employees.

Based on the results of numerous analyses and observations, authors indicated and described common for most agrarian companies' problems hurting the process of personnel development. The result of the research gives conclusions and a set of priority measure proposals to be implemented by the management for employee development. They are the following: continuous professional training, advanced skill training, employees retraining, career development, etc.

In addition, the authors consider state support and state regulation of the process as the influential instrument for personnel development in the agrarian industry. It is proposed to set an annual mandatory regulatory limit of funds by business entities for employee development.

Results of the research can be taken into consideration to develop an effective managing system of employee development in agrarian companies of various business ownership forms.

Keywords: management of employee development, training, retraining, motivation, agricultural enterprise, investment.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємствам доводиться функціонувати в конкурентному середовищі, де вплив його факторів суттєво відображається на економічному розвитку, а відтак, можемо стверджувати, що від належно організованої менеджерської роботи, від способу реалізації поставленої мети, залежить кінцевий результат господарювання. Одним із провідних завдань менеджменту в сільськогосподарських підприємствах є розробка принципово нових підходів до створення ефективної системи управління персоналом, що формує потужний, стратегічний трудовий потенціал, забезпечує належні організаційні умови, мотивує та спонукає працівників до розвитку. Щодо останнього, то беззаперечно, розвиток головного ресурсу підприємства - персоналу є необхідною умовою його ефективного функціонування. Особливо актуальною є проблема розвитку персоналу в нинішніх умовах, які характеризуються повсякденними інноваційними змінами та трансформаціями.

Відтак, поділяючи думки більшості науковців вважаємо, що розвиток персоналу повинен бути безперервним, включати професійну підготовку та перепідготовку, адаптацію, атестацію кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом, особливостей його розвитку у сільськогосподарських підприємствах були предметом уваги таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Л. Балабанової, О. Біттера, В. Верна, Н. Гавкалової, О. Єрмакова, А. Кібанова, О. Кушнерик, Л. Михайлової, Л. Червінської, А. Черепа, Л. Шитікової, Г. Щокіна, Л. Янковської та багатьох інших. Разом з тим, задля підвищення конкурентоспроможності як працівників так і підприємства в цілому багато аспектів даної проблематики вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей процесу розвитку персоналу та розробка на цій основі заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства в умовах конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи факт того, що успішність вітчизняної економіки знаходиться в площині конкурентоспроможності, адаптація до нових викликів світової економіки стає найважливішим завданням як для економіки держави в цілому так і для суб'єктів мікрорівня, зокрема. При розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності показник вищої освіти та професійної підготовки є складовою 12 засад конкурентоспроможності країн. Так, нашій державі за цим показником із 131 досліджуваної країни в 2020 році відведено 45-те місце та 42-ге - серед 63 країн глобального рейтингу конкурентоспроможності талантів [6].

Відтак, розглядаючи проблему управління персоналом в контексті його розвитку варто підкреслити важливість саме останнього для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Здатність персоналу виробляти не лише товари та послуги, а і формувати та реалізовувати нові ідеї, інновації, нематеріальні активи, його спроможність збільшувати капіталізацію бізнесу є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Зважаючи на це, система управління персоналом має постійно сприяти його розвитку та відтворенню потенціалу. Управління розвитком персоналу має бути спрямоване на підвищення трудового потенціалу працівників, розширення кола їх професійних та особистісних компетентностей, на забезпечення реалізації задатків та здібностей всіх працюючих.

Управління розвитком персоналу - це процес, де навчання виступає одним із засобів досягнення цілі підприємства, проте значна увага має приділятися створенню відповідних умов для розвитку саме працівника, формуванню організаційних, соціальних та інформаційних механізмів підтримки його якісних змін, які мають бути реалізовані працюючим на новому рівні функціонування у його професійній діяльності. Керівникам підприємства слід вчасно вирішувати проблеми відповідності кваліфікації



персоналу новим завданням та новим вимогам, адже висококваліфікований, правильно організований і належним чином вмотивований персонал визначає долю підприємства.

Для розкриття визначеної проблеми, детальне дослідження здійснено за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю агрофірми «Лан» (Сумська область). Характеризуючи дане підприємство варто відмітити, що на кінець 2020 р. площа сільськогосподарських угідь становила 3023,5 га, основним предметом діяльності підприємства є виробництво молока та вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: соняшника, кукурудзи на зерно та озимої пшениці.

Господарюючий суб'єкт достатньою мірою забезпечений основними виробничими фондами, вартість яких постійно збільшується, однак, ефективність використання з кожним роком погіршується.

Аналіз основних економічних показників свідчить, про досить високий рівень рентабельності - це майже 11%.

Нині в господарстві працює 147 осіб. Кількісна чисельність працівників за три останні роки суттєво не змінювалась. Дослідженнями якісних характеристик персоналу встановлено, що на даному підприємстві працює молодь. Так, на кінець 2020 року відсоток працівників віком від 16 до 35 років становив більше 40%, а це є позитивним моментом адже працівники вказаної вікової категорії є потенційним потенціалом для поповнення інших вікових груп.

Характеризуючи освітній рівень працівників ТОВ «АФ Лан» варто констатувати, що з неповною і базовою вищою освітою їх кількість в підприємстві становить 18%, повну вищу освіту мають 37% працюючих, всі інші працівники підприємства, а таких налічується 45%, закінчили лише шкільні заклади.

Варто відзначити, що система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад підприємства у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

Стосовно фактичного стану розвитку персоналу можемо стверджувати, що підприємством приділяється значна увага даному питанню. Так, в 2018 р. пройшли первинну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації 11 осіб, з яких: 4 - в навчальних закладах, 7 – на виробництві. Така ж кількість працівників навчалася і в 2019 р., а вже в 2020 р. навчанням охоплено 13 осіб, з них - 5 осіб в навчальних центрах та 8 - на виробництві.

Таблиця 1 є чітким переконанням того, що керівники ТОВ «АФ Лан» підприємства усвідомлюють важливість інвестування у розвиток персоналу для ефективного ведення бізнесу.



Таблиця 1.

**Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу
ТОВ «АФ Лан»**

Показники	Роки						2020 р. в % до 2018 р.	
	2018		2019		2020		грн.	%
	грн.	%	грн.	%	грн.	%		
Первинна підготовка кадрів	6900	36,6	7700	39,4	8950	32,1	2050	129,7
Перепідготовка кадрів	2250	12,0	1500	7,7	7620	27,4	5370	338,7
Підвищення кваліфікації	9670	51,4	10350	52,9	11280	40,5	1610	116,6
Всього витрат	18820	100,0	19550	100,0	27850	100,0	9030	148,0

Джерело: узагальнено та опрацьовано авторами за даними підприємства

Дані представленої таблиці чітко демонструють факт того, що в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. сума інвестицій в розвиток персоналу агрофірми зростає на 9030 тис. грн, що склало 48%. Це відбулося в основному за рахунок приросту витрат на перепідготовку кадрів на 5370 тис. грн, тобто більше ніж втричі, на первинну підготовку кадрів – на 2050 грн (29,7%), а також на підвищення кваліфікації кадрів на 1610 грн (16,6%).

Таким чином, посилаючись на дослідження науковців, існуючу практику передових сільськогосподарських підприємств та спираючись на власні спостереження та розрахунки можемо стверджувати, що інвестиції в розвиток персоналу є важливою умовою підвищення продуктивності праці хоча і вимагають значних фінансових витрат. В перспективі підприємство збільшує частку працівників які можуть більш кваліфіковано виконувати покладені на них функційні обов'язки, а це в свою чергу, приводить до збільшення прибутків. Для підтвердження викладеного висновку авторами змодельовано сценарний розвиток конкретного сільськогосподарського підприємства та довести доцільності інвестування в розвиток персоналу (таблиця 2).

Таблиця 2

Сценарний аналіз ефективності інвестування в проект розвитку персоналу ТОВ «АФ Лан»

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн.	42200,00	29540	34287,5
Період експлуатації проекту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	25%	22%	23%
Сума грошового потоку всього,	105310,40	595428,46	359011,92
в т.ч.: 2021 рік	5802,50	39035,00	26375,00
2022 рік	10874,68	67309,00	41028,16
2023 рік	18096,34	99109,91	62259,42
2024 рік	28233,13	153842,45	92812,54
2025 рік	42303,76	236132,11	136536,81
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис. грн.	257618,59	1306782,61	807197,60
Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	215418,59	1277242,61	772910,10



Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис. грн.	51523,72	261356,52	161439,52
Термін окупності, років	0,20	0,02	0,04
Індекс прибутковості, од.	6,105	44,238	23,542

Джерело: розраховано авторами за даними підприємства

Водночас, працівники господарства отримують прямі і не прямі матеріальні (вища заробітна платня, кращі умови праці, пільги, можливість брати участь у прибутках підприємства) та моральні (більш висока конкурентоспроможність на ринку праці, стабільність робочого місця, впевненість у майбутньому, задоволеність посадою) вигоди.

На прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства ми намагались довести, що в умовах посилення конкуренції, успішний економічний результат залежить від розвитку його головного ресурсу – персоналу.

В рамках досліджуваної проблематики нами розглядалися різного роду моніторинги, відтак, базуючись на їх результатах та на власних дослідженнях, авторами встановлено та схематично зображено на рисунку 1. характерні для більшості сільськогосподарських підприємств проблеми, що негативно впливають на процес розвитку персоналу.



Рис.1. Основні проблеми, що впливають на розвиток персоналу підприємства

Джерело: за результатами власних досліджень та з використанням [2]



Отже, зважаючи на все вище викладене та поділяючи наукові думки поважних вчених [1;2;3] можемо констатувати, що першочерговими завданнями управління з питань розвитку персоналу в сільськогосподарських підприємствах є:

- здійснення безперервної професійної підготовки, підвищення кваліфікації та постійної перепідготовки працюючих;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

В площині розвитку людського капіталу варто звернути особливу увагу на Закон України «Про професійний розвиток працівників», яким визначено правові, організаційні і фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників [5].

Також, впливовим інструментом на розвиток персоналу в сільськогосподарських підприємствах може бути посилення державної підтримки та державного регулювання цього процесу. Погоджуємось з пропозицією професора Михайлової Л.І. щодо встановлення на законодавчому рівні обов'язкового щорічного нормативного ліміту коштів суб'єктами господарювання, що варто направляти на розвиток їх персоналу [4].

Висновки. Результати дослідження свідчать про те, що з огляду на завдання, які постають перед менеджментом підприємства постійно актуалізують проблемні питання пов'язані з управлінням розвитком персоналу.

Доведено, що структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу, організації професійного розвитку на підприємстві, мотивації персоналу до професійного розвитку, контролю за реалізації професійного розвитку, контролю успішності та результативності навчання. Отже, для досягнення поставленої мети менеджерам підприємств варто працювати над покращенням конкурентних переваг персоналу. В цьому контексті, наголошуємо, що сільськогосподарським підприємствам, не залежно від їх розміру та форми власності слід розробляють власні навчальні програми, застосовуючи інноваційні управлінські технології аби забезпечувати формування таких компетенцій, які мають бути притаманними персоналу.

Виходячи з досвіду ТОВ «АФ Лан» обґрунтовується важливість інвестування в розвиток персоналу для ефективного ведення аграрного бізнесу.

Література:

1. Біггер О.А., Малецька І.О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68–72.
2. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.



3. Кібанов А.Я. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.
4. Михайлова Л.І., Глуходід А.Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.
5. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. (ред. від 01.01.2013 р.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 20.12.2021).
6. Рейтинг стран мира по уровню глобальной конкурентоспособности / IMD World Competitiveness Ranking. <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking> (дата звернення: 27.12.2021).

References:

1. Bitter, O.A., & Maletskaya, I.O. (2012). Upravlinnya personalom u sil' s' kogospodars' ky' x pidpry'emstvax [Personnel management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK - Economics of agro-industrial complex*, 3, 68-72 [in Ukrainian].
2. Gavkalova, N.L. (2017). Zabezpechennya intelektualizaciyi praci na osnovi upravlinnya znannyamy` personalu (regional'ny`j aspekt) [Ensuring the intellectualization of labor on the basis of personnel knowledge management (regional aspect)]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*, 6, 11-16 [in Ukrainian].
3. Kibanov, A.Ya. (2015). Innovacijni pidxody` do upravlinnya profesijny`m rostom personalu v organizaciyi [Innovative approaches to managing the professional growth of staff in the organization]. *Aktual'ni problemy` rozvytku ekonomiky` region - Current problems of economic development of the region*, 11(1), 187–194 [in Ukrainian].
4. Mikhailova, L.I., & Glukhodid, A.Yu. (2017). Vy`mogy` do kompetencij pracivny`kiv agrarny`x pidpry'emstv [Requirements for the competencies of employees of agricultural enterprises]. *Visnyk XNAU. Seriya «Ekonomichni nauky» - Bulletin of KhNAU. Economic Sciences Series*, 3, 56–68 [in Ukrainian].
5. Pro profesijny`j rozvy`tok pracivny`kiv: Zakon Ukrayiny` № 4312-VI vid 12.01.2012 r. (red. vid 01.01.2013 r.) [On professional development of employees: Law of Ukraine № 4312-VI of 12.01.2012 (ed. Of 01.01.2013)]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (access date: 20.12.2021).
6. Rejting stran mira po urovnju global'noj konkurentosposobnosti [IMD World Competitiveness Ranking]. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking> (access date: 27.12.2021).

