

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-77>

УДК 331.582: 334.012.64:63

ЛЕЩЕНКО Зиновія

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0008-9879-4465>

## ФОРМУВАННЯ БАЗОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У сучасних умовах суттєво змінюються вимоги до менеджерів аграрних підприємств щодо їх управлінської компетентності та вміння формувати дієздатні команди з персоналу, який дотримується спільних цінностей та принципів. На основі проведеного дослідження було визначено основні складові процесу формуванням базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства. Доведено, що аграрні підприємства часто відстають у впровадженні сучасних систем управління персоналом, які вже широко застосовуються в інших галузях, через сезонність більшості робіт, складність роботи у команді та відсутності постійного оцінювання результатів роботи персоналу. Недооцінка важливості сучасних підходів у цій сфері призводить до втрати повторення помилок, зайвих витрат та наявності слабо вмотивованих людей у команді на підприємстві. Обґрунтовано організаційно-економічні умови та чинники розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. Проаналізовано специфіку управління кар'єрним процесом на агропідприємстві, окреслено його переваги та недоліки.*

*Ключові слова: персонал, аграрне підприємство, модель розвитку персоналу, мотивація, управлінські компетентності, продуктивність праці, зміни.*

LESHCHENKO Zynoviia

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

## FORMATION OF THE BASIC MODEL OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

*In modern conditions, the requirements for managers of agricultural enterprises regarding their managerial competence and the ability to form efficient teams of personnel that adhere to common values and principles are changing significantly. This article aims to substantiate the features and components of forming a basic model of personnel development of agricultural enterprises in modern conditions.*

*Based on the conducted research, the main components of forming a basic model of the development of personnel of an agrarian enterprise were determined. It has been proven that agricultural enterprises often lag behind in the implementation of modern personnel management systems, which are already widely used in other industries. This is primarily due to the seasonality of most work, the complexity of working in a team, and the lack of constant evaluation of personnel performance. Underestimating the importance of modern approaches in this area not only leads to the loss of repetition of mistakes, unnecessary costs, and the presence of poorly motivated people in the team at the enterprise, but also poses significant challenges in personnel development that need to be urgently addressed.*

*The organizational and economic conditions and factors of personnel development of agrarian enterprises in modern conditions are substantiated. The specifics of managing the career process at an agro-enterprise are analyzed, and its advantages and disadvantages are outlined.*

*Attention is paid to the personnel evaluation process at agricultural enterprises, as its results become the initial data at various stages of personnel development modeling (training, motivation, adjustment, HR strategy formation). It is emphasized that it has its own specificity, which is due to the peculiarities of work in the agricultural sector (seasonal nature of most work, dependence on climate changes, personnel outflow). It is noted that in modern realities, a trend of building a strong HR-brand of agricultural producers is forming. This trend is not just a passing fad, but a significant shift in the industry that enterprises should take into account when planning the development of their personnel.*

*Keywords: personnel, agricultural enterprise, model of personnel development, motivation, management competencies, labor productivity, changes.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах суттєво змінилися вимоги до менеджерів аграрних підприємств, зокрема їх управлінської компетентності, здатності ефективно орієнтуватися в зростаючих інформаційних потоках, а також вмінні формувати дієздатні команди з індивідів, які дотримуються спільних цінностей та принципів. Керівник аграрного підприємства має володіти навичками впливу на ефективність використання суспільних ресурсів, розробляти стратегії, здійснювати перспективне планування з урахуванням цілей суспільного розвитку. Водночас питання управлінської кар'єри розглядаються в контексті кількісних та якісних змін, що відбуваються в агросфері в Україні. Висока плінність, старіння персоналу та складнощі з цифровізацією агробізнесу підтверджують актуальність питань розвитку персоналу аграрного підприємства в сучасних умовах.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрового забезпечення та кар'єрного розвитку персоналу в агросфері, привертала увагу науковців і практиків, таких як Т. Власенко, С. Воскобійник, І. Гурська, С. Герчанівська, Н. Зачосова,

Л. Калачевська, Д. Мельничук, К. Найда, О. Ревенко, К. Речка та інші. Отримані нароби та рекомендації мають значну цінність, проте вони потребують певного уточнення та критичного аналізу, зважаючи на сучасні глобальні та безпекові виклики, що накладають відбиток на діяльність агропідприємств в Україні. Окрім того, в умовах воєнного стану оптимізація процесу управління персоналом стає надзвичайно важливим з причин необхідності швидкого реагування агропідприємствами на динаміку зовнішнього середовища, а також пошуку нових практик та способів оцінки і мотивації працівників.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є обґрунтування особливостей та складових процесу формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах відбувається складно та хаотично. Нагальність та своєчасність прояву наукового інтересу до питання щодо формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах України обумовлена кількома ключовими чинниками:

1. Зростаюча конкуренція на аграрному ринку. У сучасних умовах аграрний сектор стикається з високою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо в умовах війни, коли, з одного боку, втрачені врожаї та частина родючих ґрунтів, а з іншого – є зростання попиту на великий асортимент сільськогосподарської продукції на закордонних ринках, особливо з боку переробних підприємств. Це вимагає від підприємств підвищення ефективності, продуктивності та інноваційності, хоча і формує ризик збільшення частки продукції з невеликою доданою вартістю в майбутньому. Розвиток персоналу є важливим фактором для досягнення цих цілей, оскільки саме люди забезпечують реалізацію нових технологій та підходів.

2. Інноваційні зміни та технологічний розвиток. Справа в тому, що сучасне сільське господарство швидко змінюється завдяки новітнім технологіям, автоматизації та цифровим рішенням в менеджменті. Для успішної інтеграції цих інновацій необхідно, щоб персонал мав відповідні знання та навички, які дозволять їм ефективно працювати з новими технологіями.

3. Підвищення кваліфікації та адаптація до змін. Сьогодні агропідприємства постійно стикаються зі змінами в законодавстві, ринкових умовах та екологічних стандартах. Це вимагає від персоналу не лише наявності базових знань, але й постійного підвищення кваліфікації, адаптації до нових умов та розвитку стратегічного бачення для прогнозування наслідків таких змін.

4. Сталий розвиток та соціальна відповідальність вже не стільки є трендом, скільки вимогою та реальністю сьогодення: В умовах зростаючої уваги до сталого розвитку та соціальної відповідальності агропідприємств важливо розвивати персонал, який розуміє ці концепції і може сприяти їх впровадженню на практиці.

5. Потреба у збереженні та залученні кваліфікованих кадрів. У сучасних умовах аграрний сектор стикається з відтоком кадрів, особливо молодих спеціалістів, які прагнуть працювати в інших галузях або великих містах. Для України не втрачає актуальності загроза подальшої внутрішньої та зовнішньої міграції людей з безпекових причин, а це не тільки викривлює пропозицію на ринку праці, а й змінює величину та структуру попиту на ринку сільськогосподарської продукції. Створення ефективної моделі розвитку персоналу дозволить агровиробникам не лише зберегти наявні кадри, але й залучити нових, мотивуючи їх професійним розвитком і перспективами кар'єрного росту. Досягнення такої мети в практичній площині пов'язують з економічними та соціально-психологічними методами в менеджменті, в яких враховується можливість індивідуального вибору і моделі поведінки, що багато в чому залежатимуть від індивідуальних особливостей працівників [5, с. 91].

Отже, формування базової моделі розвитку персоналу є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпечення їх інноваційного розвитку та досягнення стійкого успіху в сучасних умовах.

У процесі професійної діяльності людина завжди виконує такі ключові ролі: міжособистісну, владну та інформаційну. У такому контексті варто розглядати її вміння, навички та способи діяльності в роботі аграрного підприємства.

Рівень ефективності управління персоналом в агросфері значною мірою визначається кадровим складом та рівнем професіоналізму працівників підприємства. У зв'язку з цим на різних етапах розвитку агросектору неодноразово підкреслювалася необхідність реформування кадрової політики як одного з ключових елементів такого управління.

Кадровий потенціал виступає віддзеркаленням керівництва і є специфічним інструментом для реалізації внутрішньої та зовнішньої політики аграрної політики. Сучасна стратегія кадрового забезпечення базується на стратегії кар'єрного зростання персоналу агропідприємства, де цілеспрямоване планування кар'єри теоретично розглядається як важливий стимулюючий фактор професійного та людського розвитку кадрів, в практичній площині з сукупності різних причин (родинні зв'язки, бронювання, слабка

інклюзивність) цей процес відкладається до кращих часів, а саме планування відбувається за інерцією, хаотично, або не відбувається взагалі.

В загальному вигляді кар'єра трактується як суб'єктивно усвідомлений шлях працівника до самовираження та задоволення від професійної діяльності, що включає поступове просування по сходах, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей та винагород, пов'язаних із виконанням функціональних обов'язків. Основними суб'єктами кар'єрного процесу в системі менеджменту агропідприємства є працівники та їх керівники, між якими формуються вертикальні та горизонтальні відносини, що стимулюють ефективніше виконання функцій та завдань.

Ключовим чинником кар'єрного механізму виступає взаємозв'язок між індивідуальними інтересами працівника (задоволення власних потреб) та інтересами аграрного підприємства (ефективне виконання функцій управління, досягнення прибутковості). У центрі цього перетину знаходяться кар'єрні цілі індивіда. Організаційно-економічне забезпечення кар'єрного процесу здійснюється завдяки двом групам чинників: внутрішнім (спадковість, індивідуально-психологічні особливості, інтереси, мотиви тощо) та зовнішнім (потреби суспільства, поточні реалії та перспективи розвитку агросфери). Таким чином, кар'єра охоплює не лише досягнення вищого посадового статусу та зростання матеріального забезпечення, але й можливість самореалізації в професійній сфері, отримання змістовної та відповідної професійним інтересам роботи, а також формування неформальних відносин у відповідній сфері та системі менеджменту.

Розв'язання проблеми управління кар'єрним процесом на агропідприємстві має включати два основні аспекти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі керівники, які несуть відповідальність як за власну кар'єру, так і за кар'єру підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом, зокрема її підсистем «розвитку та просування кадрів», де відповідні функції виконують фахівці в галузі управління кар'єрою з залученням психологів та соціологів. Завдання кадрової служби (в ідеалі HR-менеджменту) полягає у координації, консультативному забезпеченні кар'єрного процесу та зниженні ступеня суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо професійного та кар'єрного просування персоналу. Ці процеси повинні супроводжуватися формуванням базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства, яка відповідатиме вимогам сучасного ринку праці та необхідним професійним навичкам. Даний процес візуально представлено на рис. 1 (складено автором на основі [1, 2, 4, 9]).

Спираючись на наведене вище, зазначимо, що процес формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств у сучасних умовах є складним і багатограним, включаючи кілька ключових складових:

1. Аналіз зовнішнього середовища та тенденцій аграрного ринку. Даний етап передбачає необхідність врахування змін у ринкових умовах, впровадження нових технологій, екологічні вимоги, демографічні зміни, що впливають на аграрний сектор. Це дозволяє підприємствам-сільгоспвиробникам адаптувати свої стратегії до сучасних викликів.

2. Аналіз внутрішніх ресурсів аграрного підприємства. В межах такого етапу має відбуватись оцінка наявного кадрового потенціалу, рівня кваліфікації працівників, їх мотивації та, за потреби, готовності до змін. Це дозволяє визначити потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу в цілому на певний період часу.

3. Формування стратегії розвитку персоналу, що пов'язане з визначенням довгострокових та короткострокових цілей, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, адаптацію до нових умов та вимог ринку, а також забезпечення кадрової стабільності.

4. Навчання та підвищення кваліфікації як етап формування базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства стосується впровадження програм професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації. Особливу увагу варто приділяти навчанням у сфері новітніх агротехнологій, управління агробізнесом, а також екологічних стандартів, спираючись на цілі сталого розвитку.

5. Мотивація та утримання персоналу. Успіх реалізації залежатиме від ефективності і релевантності розроблених систем матеріального та нематеріального стимулювання, які спрямована на підвищення мотивації працівників, забезпечення їх зацікавленості у професійному розвитку та довготривалій роботі на підприємстві.

6. Адаптація молодих спеціалістів є важливим етапом та стратегічним завданням менеджменту персоналу взагалі. В межах цього контексту мають розроблятися програми інтеграції та наставництва для молодих працівників, що дозволяють швидко адаптуватися до умов роботи на агропідприємстві та підвищити їхню ефективність.

7. Управління кар'єрним зростанням є ключовим етапом управління, що має стратегічні наслідки та включає стратегічне бачення суб'єктів кар'єрного процесу в системі менеджменту агропідприємства. Він передбачає створення можливостей для професійного та кар'єрного розвитку, забезпечення чітких шляхів для просування, що сприяє утриманню талантів та перспективних працівників на агропідприємстві.

8. Практичне застосування інноваційних технологій у HR-менеджменті, що пов'язане з провадженням цифрових інструментів для управління персоналом, включаючи системи оцінки

ефективності, онлайн-платформи для навчання та розвитку, а також автоматизацію процесів управління в агробізнесі.

9. Оцінка та коригування базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства. З метою забезпечення безперервності, гнучкості та наступності управління персоналом здійснюється постійний моніторинг ефективності реалізації побудованої моделі, можливе її коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі агропідприємства.



Рис. 1. Основні складові процесу формування базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства

Деталізоване вивчення досвіду створення мотиваційних систем у закордонних аграрних компаніях різних країн [3, 8], а також аналіз існуючої системи стимулювання на українських агропідприємствах, яка зосереджується переважно на регулюванні заробітної плати, дає змогу розробити та впровадити нові підходи до управління персоналом із застосуванням мотиваційних механізмів. Ці підходи включають використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, таких як оплата праці, різноманітні системи участі в прибутках, колективне преміювання, індивідуалізація заробітної плати, моральні заохочення, підтримка творчих працівників через гнучкий графік роботи, гуманізація праці, кар'єрний і професійний розвиток, а також надання соціальних пільг для працівників сільгоспсфери.

Слід також зауважити, що процеси оцінки персоналу на агропідприємствах, які є вихідними даними на різних етапах моделювання розвитку персоналу (навчання, мотивація, коригування, стратегія HR) має свою специфіку, що обумовлена особливостями роботи в аграрному секторі. Звісно, це і сезонність більшості робіт, що впливає на оцінку персоналу, оскільки продуктивність працівників може змінюватися залежно від сезону. Наприклад, під час збору врожаю вимоги до персоналу різко зростають, а в інші періоди навантаження може бути значно меншим. В сучасних реаліях формується тренд щодо побудови сильного HR-бренду. Як зазначають фахівці, він дозволяє встановлювати нижчу зарплату на ринку, оскільки працівники хочуть бути причетними саме до сильного бренду агровиробника. Згідно досліджень 75 % шукачів роботи звертають увагу на бренд роботодавця, перед тим як надіслати резюме [6].

Таким чином, процес формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств має бути системним і орієнтованим на довгостроковий успіх, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність та стійкість в умовах сучасного ринку.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження було визначено основні складові процесу формування базової моделі розвитку персоналу аграрного підприємства. Доведено, що аграрні підприємства часто відстають у впровадженні сучасних систем управління персоналом, які вже широко застосовуються в інших галузях, через сезонність більшості робіт, складністю роботи у команді та відсутності постійного оцінювання результатів роботи персоналу. Недооцінка важливості сучасних підходів у цій сфері призводить до втрати повторення помилок, зайвих витрат та наявності слабко вмотивованих людей у команді на підприємстві.

Обґрунтовано організаційно-економічні умови та чинники розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. В статті було також проаналізовано специфіку управління кар'єрним процесом на агропідприємстві, окреслено його переваги та недоліки.

### Література

1. Власенко Т. А., Ревенко О. В., Дзюбановська Н. В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>
2. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання // *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 86 - 92.
3. Герасименко С. Двічі в одну річку: чи готові агрохолдинги приймати на роботу колишніх топ-менеджерів? // Спецпроекти. <https://latifundist.com/spetsproekt/930-dvichi-v-odnu-richku-chi-gotovi-agroholdingi-prijmati-na-robotu-kolishnih-top-menedzheriv>
4. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства // *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 1 (47). 2023. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>
5. Зачосова Н., Мельничук Д., Морару-Бурлеску Р. // Кадрова політика в умовах BANI WORLD: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації // *Review of transport economics and management*, 2022, Iss. 8 (24). Р. 89-96
6. Індик Ю. HR-бренд для аграрних компаній: як зберегти працівників та успішно пережити з ними затяжну кризу? // AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/blogs/hr-brend-dlya-agrarnih-kompaniy-yak-zberegiti-pracivnikiv-ta-uspishno-perezhati-z-nimi-zatyazhnu-krizu>
7. Калачевська Л. І., Найда К. О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи // *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>
8. Крушельницька, О. В., Олійник, С. О.. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, Вип. 1(59). 2012. Ч.2. С. 137–139. [https://doi.org/10.26642/jen-2012-1\(59\)](https://doi.org/10.26642/jen-2012-1(59))
9. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства // *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 67-70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/16.pdf) (дата звернення 25.06.2024 р.)

### References

1. Vlasenko T. A., Revenko O. V., Dziubanovska N. V. Osoblyvosti ekonomichnoi bezpeky ahramykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh: perspektivy ta zviazok z tekhnolohichnym menedzhmentom. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2023. Tom 8. № 2. S. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>
2. Voskobiinuk S. Ya. Upravlinnia personalom u silskohospodarskykh pidpriemstvakh riznykh orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia // *Ekonomika APK*. 2018. № 9. S. 86 - 92.
3. Herasymenko S. Dvichi v odnu richku: chy hotovi ahrokhodynhy pryimaty na robotu kolyshnykh top-menedzheriv? // *Spetsproiekt*. <https://latifundist.com/spetsproekt/930-dvichi-v-odnu-richku-chi-gotovi-agroholdingi-prijmati-na-robotu-kolishnih-top-menedzheriv>

- 
4. Hurska I. S., Herchanivska S. V. Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti aharnoho pidpriemstva // Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky). № 1 (47). 2023. S. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>
  5. Zachosova N., Melnychuk D., Moraru-Burlesku R. // Kadrova polityka v umovakh BANI WORLD: motyvatsiini instrumenty upravlinnia intelektualno-kadrovoiu, sotsialnoiu ta ekonomichnoiu bezpekoiu orhanizatsii // Review of transport economics and management, 2022, Iss. 8 (24). R. 89-96
  6. Indyk Yu. HR-brend dlia ahramnykh kompanii: yak zberehty pratsivnykiv ta uspishno perezhyty z nymy zatiazhnu kryzu? // AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/blogs/hr-brend-dlya-agrarnih-kompaniy-yak-zberegiti-pracivnikiv-ta-uspishno-perezhiti-z-nimi-zatyazhnu-kryzu>
  7. Kalachevska L. I., Naida K. O. Efektyvnist upravlinnia personalom ahropidpriemstv v umovakh systemnoi kryz // Efektyvna ekonomika. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>
  8. Krushelnytska, O. V., Oliinyk, S. O. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy. «Visnyk ZhDTU»: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, Vyp. 1(59). 2012. Ch.2. S. 137–139. [https://doi.org/10.26642/jen-2012-1\(59\)](https://doi.org/10.26642/jen-2012-1(59))
  9. Rechka K. M. Zahalni rysy upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu aharnoho pidpriemstva // Ekonomika ta derzhava. 2018. № 3. S. 67-70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/16.pdf) (data zvernennia 25.06.2024 r.)