

Надія Вадимівна ГРИЩЕНКО

аспірант, асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-0772-5579

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Грищенко Н. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 60-65.

Анотація

Формування, використання та розвиток кадрового потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу на принципах діючої корпоративної бізнес-стратегії формує базис для об'єднання цінностей господарюючого суб'єкта і працівників, високого рівня корпоративної культури, якісного виконання персоналом своїх функцій, зниження рівня плинності кадрів у аграрній сфері, зростання довіри до керівництва компанії, досягнення синергетичного ефекту поточного та стратегічного аграрного менеджменту. Ефективний розвиток кадрового потенціалу формує передумови забезпечення продовольчої безпеки країни та нарощування її експортних можливостей. Окреслено особливості аграрної сфери економіки в контексті управління розвитком кадрового потенціалу на рівні суб'єктів господарювання. Обґрунтовано принципи розвитку кадрового потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів. Запропоновано архітектоніку системи управління розвитком кадрового потенціалу з акцентом на блок забезпечуючої підсистеми кадрового потенціалу та функціональний блок системи управління кадровим потенціалом. Розкрито ключові функції роботи з персоналом суб'єктів аграрного бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Ключові слова: кадровий потенціал, принципи розвитку, система управління, суб'єкти аграрного бізнесу.

Nadiia HRYSCHENKO

Postgraduate Student, the Assistant of the Department of Tourism,
State Biotechnological University

**THEORETICAL BASIS OF THE FORMATION AND USE OF AGRARIAN BUSINESS ENTITIES
PERSONNEL POTENTIAL IN UNSTABLE CONDITIONS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

Hryshchenko N. Theoretical basis of the formation and use of agrarian business entities personnel potential in unstable conditions of the external environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 60-65.

Abstract

The formation, use and development of the personnel potential of agrarian business entities are based on the principles of the current corporate business strategy forms, which are the basis for unifying the values of the business entity and employees, a high level of corporate culture, high-quality performance of personnel, reducing the level of personnel turnover in the agrarian business sphere, increasing trust in company management, achieving a synergistic effect of current and strategic agrarian management. The effective development of personnel potential forms the prerequisites for ensuring the country's food security and increasing its export capabilities. The peculiarities of the agrarian sphere of the economy in the context of managing the development of personnel potential at the level of business entities are outlined. The principles of the development of personnel potential of agrarian business entities are substantiated. The architecture of the management system for the development of personnel potential is proposed, with an emphasis on the unit of the subsystem providing personnel potential and the functional unit of the management system of personnel potential. The key functions of working with the personnel of agrarian business entities in the unstable conditions of the external environment are revealed. Based on the system approach to the management of personnel development, the interaction of the elements of this management system should provide a synergistic effect through the effective use and target vector orientation of all its components. The management system for the development of personnel potential includes the block of the subsystem of the personnel potential (legal support, information and technical support, formation of personnel potential, planning, evaluation, analysis, selection of accounts and personnel audit) and the functional block of the personnel potential management system, which is a set of main functions of HR-agro-management, which are aimed at the organization and use of personnel to achieve the set goals and objectives of the agricultural company.

JEL classification: M12

Вступ

У сучасній практиці бізнес-моделей аграрного менеджменту відбувається активна трансформація системи соціально-економічних відносин, за якої змінюється роль персоналу організації. З ресурсу персонал перетворюється на провідний актив, ключовий інструмент реалізації target-agromanagement, що дозволяє компаніям досягати поставлених цілей і завдань розвитку. В свою чергу, постійний розвиток кадрового потенціалу сьогодні постає передумовою та фактором забезпечення конкурентоспроможності та успіху бізнес-структур на ринку.

За сучасних умов персонал – актив, який формує цінність і вартість продукції (товарів, послуг), агробізнесу та компанії в цілому. Розуміння персоналом стратегічних пріоритетів діяльності агробізнесу є неодмінною умовою успіху досягнення поставлених цілей і завдань. Розвиток кадрового потенціалу аграрних формувань на засадах і принципах діючої корпоративної бізнес-стратегії формуватиме базис єдності цінностей компанії і працівників, високого рівня корпоративної культури, якісного виконання персоналом своїх функцій, зниження рівня плинності кадрів у аграрній сфері, зростання довіри до керівництва компаній, досягнення синергетичного ефекту поточного та стратегічного агроменеджменту. У макроекономічному масштабі ефективний розвиток кадрового потенціалу формує передумови забезпечення продовольчої безпеки країни та нарощування її експортних можливостей.

Проблемам кадрового потенціалу в аграрній сфері економіки на макрорівні присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В.С. Васильченко, О.А. Грішнова, А.М. Гриненко, Д.П. Доманчук, А.М. Ємельяненко, М.Й. Малік, Л.І. Михайлова, Т.І. Олійник, В.В. Онікієнко, А.Г. Ткаченко, О.В. Ульянченко, А.Д. Чикуркова, О.Г. Шпикуляк та інші. Разом із тим питання формування і використання кадрового потенціалу потребують подальшої розробки як у цілому, у першу чергу, через недостатню усталеність даних питань в наукових дослідженнях, так і зокрема, з огляду на нові виклики, які потребують реагування від суб'єктів аграрного бізнесу в Україні.

Мета дослідження

Метою даної наукової праці є визначення основних теоретичних аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Змістовний базис сутності категорії «кадровий потенціал» формують якісні характеристики, принципи, функції управління, єдність яких визначають результативність використання персоналу компанії та потенційні можливості досягнення поставлених завдань її розвитку. Місткість та результативність використання кадрового потенціалу визначається кількісними і якісними параметрами персоналу, які є визначальними для розв'язання виробничих, технологічних, маркетингових та інших завдань діяльності компанії. Сукупність таких параметральних ознак становить набір та компліментарність складових кадрового потенціалу підприємства.

Зміна концепцій сприйняття персоналу від ресурсу на найбільш цінний і перспективний актив з боку бізнесу об'єктивно змінює й вимоги до найманих працівників, якісні і кількісні критерії до оцінки результатів їх роботи, підходи до вибору інструментів мотивації й HR-менеджменту. Зміна технологічних укладів та цифровізація національних економік зумовили пріоритетність якісних параметрів персоналу для компаній перед їх кількісними показниками. В свою чергу, високі темпи технологічної перебудови, автоматизація виробничих процесів та концентрація виконання професійних завдань переважно у цифровій площині, активно формують нові вимоги до кадрового потенціалу підприємств в цілому та окремих робітників зокрема. Доповнюючи представлений базис якісних характеристик кадрового потенціалу

вважаємо доцільним звернути увагу на наступні параметри персоналу, які за сучасних умов постають актуальними та важливими для вітчизняного агробізнесу: високий рівень самоорганізованості, цілеорієнтованість, комунікативність, висока стресостійкість працівників, високий рівень адаптивності, професійні вміння та цифрові навички, досвід роботи, здатність роботи у команді, творчість, активність, прагнення до професійного навчання та зростання, працездатність, індивідуальні ділові якості, відданість інтересам компанії, спроможність побудувати індивідуальний життєво-трудоий баланс.

Розвиток кадрового персоналу є найважливішою складовою системи управління персоналом організації. Для досягнення поставлених цілей і завдань підприємства розвиток кадрового потенціалу має відбуватись на засадах імплементації у практику HR-менеджменту агрокомпаній наступних принципів: системність, безперервність процесу навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу, рівність можливостей для співробітників, повага до прав працівника, юридична і соціальна захищеність праці, ефективність та економічність, компліментарність цілей управління персоналом. Зарубіжний досвід доповнює даний перелік принципів наступними: планування наступності поколінь співробітників, компенсації і пільги, використання сучасних інформаційних систем розвитку персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу є складовою загальної системи HR агроменеджменту. Дядюра К.В. та Іванова Н.С. серед основних проблем у сфері управління кадровим потенціалом національних агропідприємств зазначають наступні: 1) високий рівень трудової міграції, зокрема висококваліфікованих молодих працівників; 2) відсутність планів і програм розвитку кадрового потенціалу, зокрема у довгостроковій перспективі, обмеженість фінансових ресурсів на їх реалізацію; 3) низький рівень корпоративної культури більшості середніх та малих бізнес-структур; 4) слабка взаємодія спеціалізованих навчальних закладів та бізнесу у сфері формування попиту на кадри; 5) невідповідність фактичного обсягу та структури кадрового потенціалу масштабам, завданням та потребам компанії [12].

Аграрна сфера є досить специфічною з погляду управління, що, в свою чергу, відбивається й на процесі управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств. Особливості виробничого процесу вимагають від персоналу аграрних бізнес-суб'єктів глибокого професійного розуміння природно-технологічних та біологічних процесів, дбайливого відношення до основних факторів виробництва, значно уповільнюють та ускладнюють оцінку та аналіз професійних навичок та вмінь працівників. Високий рівень залежності сільськогосподарської праці від природно-кліматичних умов зумовлює необхідність високого рівня оперативності й інтенсивності роботи персоналу, вмінь орієнтуватись в умовах невизначеності, підвищеного ступеня ризикованості бізнесу, розуміння тісної взаємодії біологічних активів з іншими активами, які використовуються у різних видах економічної діяльності.

На рівні управління агророзвитком у Європейському Союзі сьогодні прийнята і діє галузева ініціатива FIELDS (Addressing the current and Future skills needs for sustainability, digitalization, and the bio-Economy in Agriculture: European skills Agenda and Strategy), яка передбачає активний розвиток кадрового потенціалу у частині задоволення теперішніх та майбутніх навичок персоналу для вирішення завдань сталого розвитку, біоекономіки та цифровізації сільського господарства. Результатом реалізації цієї ініціативи має стати розробка галузевої стратегії професійних навичок персоналу аграрного сектору і сільських територій та формування професійної європейської спільноти фахівців, що необхідні для реалізації агропродовольчої доктрини ЄС на всіх рівнях управління та сільськогосподарських і лісових робіт. Потужним драйвером реалізації такої стратегії має стати нарощування обсягів інвестиційних потоків у капіталізацію персоналу аграрного сектора. Сучасний аграрний бізнес визначається підвищеним рівнем соціальної відповідальності, наявністю значної кількості проблемних аспектів розвитку сільського господарства і сільських територій України, які у системі факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища також мають істотний вплив на процес

управління персоналом, зокрема його розвитком. Перманентні кризові явища, що мають місце в аграрній сфері протягом останніх десятиліть, не могли не позначитися на умовах ведення аграрного бізнесу, підходах до управлінського процесу та очікуваних результатах. У сукупності з викликами і загрозами, які формують зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, аграрна галузь зіштовхнулася з проблемами розриву професійних поколінь, кардинальною зміною поглядів на результативність і престижність аграрної праці, проблемами у сфері мотивації, соціально-економічного забезпечення та можливостей самореалізації персоналу в межах сільських територій. Все це призвело до необхідності коригування стимулів, мотивів, важелів та інструментів формування і використання кадрового потенціалу аграрних підприємницьких структур, що мають ґрунтуватися на системі ключових принципів, представлених на рис. 1.

ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
→	Сприяння максимальному індивідуальному та колективному розвитку персоналу
→	Об'єктивна оцінка результатів праці, мотивація та справедлива винагорода за результатами роботи
→	Ефективна та відкрита двостороння комунікація серед різних рівнів управління персоналом
→	Формування корпоративної культури та організація командної співпраці колективу
→	Сучасні механізми спільного партнерства та можливості участі персоналу в управлінні
→	Динамічність, адаптивність, комплексність, безперервний процес професійного навчання
→	Стимулювання високого рівня самостійності, відповідальності, ініціативності та активності персоналу
→	Враховання специфічних особливостей здійснення аграрного бізнесу
→	Високий рівень розуміння соціальної відповідальності аграрного бізнесу перед суспільством з боку персоналу
→	Поєднання цілей та інтересів розвитку агробізнесу, персоналу та сільських територій

Рис. 1. Принципи розвитку кадрового потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів

Серед складових процесу розвитку персоналу організацій найчастіше виділяють наступні: професійне навчання працівників, виробнича адаптація персоналу, оцінка й атестація, формування можливостей та планування кар'єрного зростання (управління кадровим резервом на підприємстві). Зустрічаються підходи, у відповідності до яких в якості додаткового елемента розвитку персоналу додають професійну орієнтацію співробітників та формування системи корпоративної єдності інтересів персоналу і компанії в цілому.

З позицій системного підходу до управління кадровим розвитком, взаємодія елементів, що формують таку систему, має забезпечувати отримання синергійного ефекту завдяки ефективному використанню та цільовій векторній спрямованості всіх її складових. Структурно створення системи розвитку персоналу аграрних формувань має розпочинатися з побудови організаційно-технічних умов, які забезпечують формування кадрового потенціалу. Блок забезпечуючої підсистеми кадрового потенціалу має включати: 1) нормативно-правове забезпечення використання аграрної праці; 2) сукупність засобів і механізмів інформаційно-технічної підтримки формування і використання кадрового потенціалу (зокрема, на засадах сучасних диджитал-технологій); 3) технічні, організаційні, управлінські та економічні заходи, орієнтовані на набір, первинну оцінку, відбір, облік і аудит персоналу аграрних підприємств; 4) заходи HR-менеджменту з формування кадрового потенціалу аграрних бізнес-структур (рис. 2).

Високий ступінь динамічності бізнес-середовища аграрних формувань, світові виклики та системні ризики позначаються й на системі HR-менеджменту та викликають необхідність високого рівня адаптивності для забезпечення стійкого процесу створення цінностей і досягнення цілей управління. Останній досвід показує, що система управління кадровим потенціалом бізнес-структур має швидко адаптуватись до змін та бути спроможною підтримувати процес створення довгострокових цінностей у розрізі базових чотирьох сфер: фінансові цінності, людські цінності, споживчі цінності, суспільні цінності агробізнесу і сільських територій. Стратегічно важливим для системи HR-менеджменту агробізнесу є правильне визначення стратегічних пріоритетів, що дозволить раціонально запланувати бюджет розвитку кадрового потенціалу та обсяг

необхідних інвестиційних потоків. Стратегічна орієнтація агробізнесу на нарощування інтелектуального капіталу завдяки ефекту мультиплікатора сприятиме створенню індивідуальних цінностей для працівників, додаткової цінності персоналу як активу агробізнесу у частині ланцюга сукупності вартості агропродуктового комплексу. Формування та використання моделі ланцюга створення цінностей у системі управління розвитком кадрового потенціалу формує нові умови для реалізації стратегії управління людськими ресурсами та підвищення результативності розвитку агросектору і сільських територій. За такого підходу до розвитку кадрового потенціалу змінюються вимоги до HR-менеджменту аграрних компаній, який має бути націлений на стратегічну перспективу. З вертикально орієнтованої структури HR-служба має бути переорієнтованою на горизонтальний вектор взаємодії з персоналом, керівництвом, контактними соціальними групами, суспільством тощо. Вимогою часу постає інтенсивна цифровізація роботи HR-агроменеджменту. Результатом трансформації підходів до діяльності HR-менеджменту агрокомпаній мають стати нові ідеї, концепції, ініціативи, рішення, які стануть базисом створення нових цінностей для агробізнесу та суспільства.

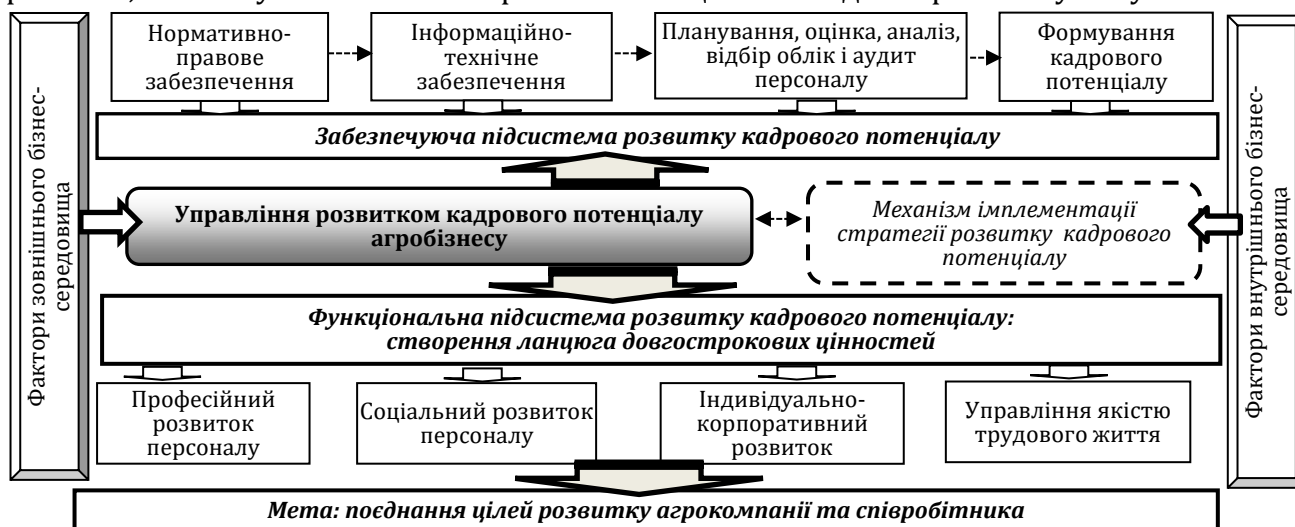


Рис. 2. Система управління розвитком кадрового потенціалу

Традиційною практикою агроменеджменту була орієнтація на результативність і покращення кінцевих результатів бізнесу, які визначаються показниками прибутку та рентабельності. Забезпечити успішне досягнення цілей агрокомпанії за сучасних умов можливо лише за рахунок поєднання корпоративних та індивідуальних інтересів персоналу, бізнесу та суспільства, що призводить до кардинальної зміни парадигми управління кадровим потенціалом і вимагає імплементації нових підходів, заснованих на балансі інтересів працівників, агробізнесу, сільських територій, теперішніх та наступних поколінь.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Принципами розвитку кадрового потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів є: поєднання цілей та інтересів розвитку агробізнесу, персоналу та сільських територій; врахування специфічних особливостей здійснення аграрного бізнесу; сучасні механізми спільного партнерства та можливості участі персоналу в управлінні; високий рівень розуміння соціальної відповідальності аграрного бізнесу перед суспільством з боку персоналу; стимулювання високого рівня самостійності, відповідальності, ініціативності та активності персоналу; динамічність, адаптивність, комплексність, безперервний процес професійного навчання; формування корпоративної культури та організація командної співпраці колективу; ефективна та відкрита двостороння комунікація серед різних рівнів управління персоналом; об'єктивна оцінка результатів праці, мотивація та справедлива винагорода за результатами роботи; сприяння максимальному індивідуальному та колективному розвитку персоналу.

Базуючись на системному підході до управління кадровим розвитком, взаємодія елементів даної системи управління має забезпечувати отримання синергійного ефекту шляхом ефективного використання та цільової векторної спрямованості всіх її складових. Система управління розвитком кадрового потенціалу включає блок забезпечуючої підсистеми кадрового потенціалу (нормативно-правове забезпечення, інформаційно-технічне забезпечення, формування кадрового потенціалу, планування, оцінка, аналіз, відбір облік та аудит персоналу) та функціональний блок системи управління кадровим потенціалом, що становить сукупність основних функцій HR-агроменеджменту, які спрямовані на організацію і використання персоналу задля досягнення поставлених цілей і завдань агрокомпанії.

Список літератури

1. Гриньова В.М. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48-53.
4. Слин'ков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2018. 202 с.
8. Данькова Е.В., Осипенко Н.И. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии. *Вестник Академии*. 2013. №3. С. 91-96.
9. Плетникова І.Л., Міронцева І.В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2007. № 19-20. С. 78-87.
10. Криклий А.С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики. Київ: Репро-Графика, 2003. 282 с.
11. Носкова М.В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2009. № 11. С. 87-91.
12. Дядюра К. В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 66-68.

References

1. Hryn'ova, V.M. Pysarevs'ka, H.I. (2012). *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva*. [Management of personnel potential of the enterprise]. Vyd. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
2. Balabanova, L.B. (2006). *Upravlinnia personalom*. [Personnel management]. Profesional. Kyiv. Ukraine.
3. Bezsmertna, V.V. (2007). «The strategy of managing the personnel potential of the enterprise». *Ekonomyka y upravlenye: Nauchno-praktycheskyj zhurnal*. no. 3. pp. 48-53.
4. Slyn'kov, V.N. (2007). *Personal y ego menedzhment: praktychni rekomendatsii*. [Personnel and ego management: practical recommendations]. KNT. Kyiv. Ukraine.
5. Fedonin, O.S. (2003). *Potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsinka*. [Enterprise potential: formation and assessment]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Krasnokuts'ka, N.S. (2007). *Potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsinka*. [Enterprise potential: formation and assessment]. Tsentr navchal'noi literatury. Kyiv. Ukraine.
7. Kibanov, A.Ja. (2018). *Upravlenie personalom*. [Personnel management]. KNORUS. Moscow. Ukraine.
8. Dan'kova, E.V., Osypenko, N.Y. (2013). «Demand for human resources: questions of methodology». *Vestnyk Akademii*. no. 3. pp. 91-96.
9. Plietnykova, I.L., Mirontseva, I.V. (2007). «Improvement of the expert-scoring method of assessing the personnel potential of the enterprise». *Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti*. no. 19-20. pp. 78-87.
10. Kriklij, A.S. (2003). *Formirovanie kadrovogo potenciala otrasli: voprosy teorii i praktiki*. [Formation of personnel potential of the industry: questions of theory and practice]. Repro-Hrafyka. Kyiv. Ukraine.
11. Noskova, M.V. (2009). «The systematic approach to «human resources» as an economic category». *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. no. 11. pp. 87-91.
12. Diadiura, K.V., Ivanova, N.S. (2021). «Personnel potential of the enterprise». *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. [Business, innovations, management: problems and prospects]. Collection of abstracts of reports of the II International science and practice conference (Kyiv: April 22, 2021). KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vyd-vo «Politekhnika». Kyiv. Ukraine. pp. 66-68.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2022 р.