

УДК 338.43:631.11

*Л. І. Михайлова, д.е.н., професор
А. М. Михайлов, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет*

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ

*Mykhaylova L.I., Doctor of Economic Science, Professor
Mykhaylov A.N., Candidate of science in Economics (PhD),
Associate professor Sumy Agricultural University*

PERSONNEL DEVELOPMENT ON LARGE AGRICULTURAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ. У статті підтверджено важливість розвитку персоналу для ефективного функціонування підприємств; висвітлено досвід управління персоналом та організації його навчання у агрохолдингу; обґрунтовано необхідність законодавчого врегулювання процесу розвитку персоналу в організаціях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: персонал, управління, розвиток, навчання, агрохолдинг, організація.

ANNOTATION. The article reaffirms the importance of staff development for the effective activity of the enterprise; islets experience in personnel management and organization of yoga training in agricultural holdings; the necessity of legislative process of staff development in organizations.

KEY WORDS: personnel, management, development, training, company, organization.

Постановка проблеми. Аграрні трансформації спричиняють зміну складових елементів системи управління всіх учасників ринку. Втім побудова ефективної системи управління підприємством в аграрному секторі економіки країни, як і в попередні роки, так і до сьогодні, беззаперечно значною частиною пов'язується з управлінням найціннішим та, водночас, і найскладнішим у застосуванні управлінських технологій, людським ресурсом. Практика господарювання аграрного сектору країни в останні роки засвідчила високу ефективність фінансово-господарської діяльності великотоварних агробізнесових структур — агрохолдингів. Їх стрімкий розвиток характеризується основними складовими: зро-

станням розмірів оброблюваних сільськогосподарських угідь; темпами входження у нові регіони господарювання; цілеспрямованим нарощуванням виробництва експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції, що закономірно викликає підвищену зацікавленість у вивченні застосовуваних ними управлінських технологій, зокрема, і в управлінні персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження приділяють значну увагу проблемам управління персоналом у суб'єктах господарювання різних форм власності та різного розміру, втім ще недостатньо уваги приділяється особливостям розвитку персоналу у великотоварних агропромислових формуваннях, що беззаперечно заслуговує на узагальнення та поглиблене вивчення. Саме стрімкі інтеграційні процеси, що супроводжуються в аграрному секторі України злиттям і поглинанням агрогосподарюючих суб'єктів, спричинили зміни умов праці в сільськогосподарських підприємствах і вимоги до фахової підготовки їх працівників, про що неодноразово зазначали у своїх працях О.М. Бородіна [1], В.С. Дієсперов [2], В.П. Рябоконт [3] та інші.

Разом з тим в останнє десятиріччя за результатами досліджень вітчизняних учених-економістів сформувалися теоретико-методологічні засади формування та розвитку людського капіталу і викристалізувався науковий постулат про те, що в умовах розвитку інформаційного суспільства саме людські ресурси, що володіють знаннями та навиками, визначають його рівень розвитку, формують інтелектуальну базу та є чинником економічного зростання країни, а також є найціннішим складовим елементом капіталу підприємств, що потребує інвестування для свого розвитку та забезпечує віддачу [4—7]. Водночас дослідження вчених також підтверджують, що якісні характеристики робочої сили, що пропонується, не відповідають вимогам роботодавців [8].

Зазначимо, що з подібними проблемами розвитку висококваліфікованих кадрів в організаціях стикалися також і в високорозвинених країнах світу, які опрацювали сучасні технології безперервного навчання персоналу, що викладено в працях відомих закордонних учених: В. Біч [9], М. Боуна [10], Г. Баргельса [11], Т. Шульца [12] та ін. В аграрному секторі України формується інші умови господарювання, що висувають потребу до наявності нових професійних компетенцій фахівців. Усе це свідчить про нагальність проблеми формування дієвих систем розвитку персоналу в сільськогосподарських підприємствах на основі вивчення

особливостей управління персоналом у великотоварних агробізнесових структурах.

Цілі статті полягають у висвітленні результатів узагальнення досвіду управління персоналом на великих аграрних підприємствах та організації навчання і забезпечення безперервного розвитку персоналу в одному із найбільших агрохолдингу України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Входження фінансово-промислового капіталу, а також стрімке залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор країни, спричиняє впровадження не тільки найсучасніших інноваційних технологій у виробництво рослинницької та тваринницької продукції, а й імпортування управлінських підходів у систему формування і розвитку персоналу в інтеграційних структурах аграрного бізнесу. Великотоварні агропромислові формування в останні роки демонструють власні підходи в системі управління персоналом, включаючи прийоми добору, відбору, навчання та постійного розвитку працівників, оцінки їх діяльності та проведення атестації, а також формування дієвих підходів у мотивації до праці та управління кар'єрним зростанням.

У суспільстві, серед науковців і практиків точаться дискусії та ведеться полеміка стосовно того, чому значна частина випускників аграрних ВНЗ України залишається не працевлаштованою: дехто вказує на відсутність робочих місць і неможливість працевлаштування без наявного досвіду роботи; інші зазначають на низьку мотивацію чи незадовільні умови праці; а водночас представники вищого менеджменту агробізнесових формувань усе частіше вказують на невідповідний рівень фахової підготовки випускників ВНЗ потребам сьогодення. За результатами опитування агенцією AgriSurvey 63 % студентів аграрних вищих навчальних закладів не бажають працювати в сільській місцевості. Якщо в 2012 р. лише 10 % планували працювати в селі, то в 2014 р. частина таких студентів зросла до 16 % [13].

У відповідь на потреби аграрного ринку праці провідні аграрні університети країни вдосконалюють систему практичної підготовки фахівців, узгоджуючи змістовне наповнення робочих навчальних планів з провідними агрохолдингами та опрацьовуючи спільно програми стажування та виробничих практик студентів. 5 грудня 2014 р. у НСК «Олімпійський» пройшла церемонія нагородження переможців проекту «Премія HR-бренд Україна 2014», де були названі найбільш дбайливі роботодавці України. Нагоро-

ди отримали компанії, які реалізували у 2013—2014 рр.. кращі програми по роботі з персоналом. У номінації «Регіон» III місце посіла корпорація «Кернел» з проектом «Університет міжнародних програм» від Сумського НАУ [14]. Це важливо ще й тому, що на сьогодні в цілому по Україні майже половина сільськогосподарських угідь (43 %) обробляється агрохолдингами, а 30 найбільших агрохолдингів обробляє до 10 % орендованої площі сільгоспугідь, а у розпорядженні великої групи холдингів (їх близько 300) знаходиться її до третини [15].

Одним із найбільших агрохолдингів в Україні є «Інвестхолдинг NCH, Укрлендфармінг», що є лідером за площею оброблюваних сільськогосподарських угідь (більше 650 тис. га); займає перше місце за чисельністю поголів'я великої рогатої худоби (6,6 тис. гол.); є найбільшим виробником серед аграрних підприємств України за обсягами вирощування масляних культур та ячменю. Агрохолдинг, у цілому, спеціалізується: в рослинництві — окрім перерахованого, також на вирощуванні кукурудзи; у тваринництві — на виробництві молока та вирощуванні коней, а також на виробництві яєць; галузь переробки представлена переробкою м'яса та оброблюванням шкіри. Загалом у компанії працює 20 тис. працівників, існуюча система та досвід управління якими, безперечно, заслуговують на поглиблене вивчення.

Зазначимо, що в компанії «Інвестхолдинг NCH, Укрлендфармінг» функціонує 12 регіональних підрозділів, у яких управління персоналу опікуються начальники відділів кадрів та які підпорядковуються Департаменту з управління персоналу. Можна зазначити, що цей Департамент координує виконання класичних функцій з управління персоналом — вони стосуються офіційного оформлення усіх процесів управління кадрами в регіональних підрозділах. Окрім цього, в центральному офісі агрохолдингу функціонує ще п'ять департаментів, діяльність яких спрямована, в більшій мірі, не на стабільно сформований стереотип управління персоналом, а на реалізацію інноваційних підходів в управлінні персоналом і впровадження управлінських технологій шляхом управління спротиву змінам і нововведенням.

Департамент кадрового адміністрування (7 чол.) спрямований на виконання функцій прийняття, звільнення персоналу, а також оформлення цих процесів. Окрім цього, в компетенції цього Департаменту входить взаємодія з усіма державними структурами щодо складання кадрової статистики та звітності. Працівники

здійснюють бюджетування витрат на персонал, відповідно норм чинного законодавства з праці та нормування витрат. Вони відповідальні також за формування штатного розпису компанії та проведення оперативної аналітики щодо чисельності персоналу, значну допомогу в чому вони отримують за рахунок використання автоматизованих систем управління персоналом, адаптованої до умов підприємства.

Департамент організаційного розвитку (2 чол.) базується на організаційній побудові внутрішніх бізнес-процесів і детальному висвітленню їх змісту, а також здійснює аналіз змісту технологічних карт і бюджетуванню бізнес-процесів. На основі викладення та характеристики окремих складових організації операційної діяльності підприємства поширюється інформацію щодо вакантних посад. В агрохолдингу визнають, що невеликі підприємства в такому департаменті потреби не мають.

Департамент внутрішніх комунікацій (2 чол.) призначений для реалізації узгоджених завдань щодо поліпшення іміджу компанії на ринку та просування бренду підприємства серед співробітників. З цією метою здійснюються відповідна підтримка сайту підприємства, а також виступи в засобах масової інформації, організуються комунікації в соціальних мережах — задля популяризації компанії та залучення персоналу.

Департамент пошуку та добору персоналу (5 чол.) має своєю метою координацію зв'язків підприємства з ринком праці. Головним завданням Департаменту є швидке реагування на зміни на ринку праці та пошук найбільш придатних працівників до вимог підприємства. Агрохолдинг уже самостійно визначив найважливіші чотири основні блоки критеріїв відбору кандидатів із числа претендентів, якими керується в своїй діяльності: професійні знання, навички та уміння; особистісні якості (сумлінність; ставлення до праці та речей; швидкість включення в роботу, уміння працювати в команді, працьовитість тощо); мотивація до праці (що найбільш потрібно людині та що її спонукає до праці: чи задоволення особистісних і сімейних потреб чи професійне зростання); відповідність корпоративній культурі (сприйняття соціальних норм поведінки та системи цінностей, яка існує на підприємстві). Слід зазначити, що робота цього Департаменту є дуже відповідальною, а відбір персоналу — визначальною подією для подальшого успіху підприємства. Наголос роблять на оцінці особистісних якостей претендентів, і тільки за умови позитив-

вної їх оцінки претендент йде на подальшу співбесіду. Проводячи самостійні опитування випускників ВНЗ України, компанія також підтверджує, що 63 % із них не їдуть працювати в сільську місцевість, а основними причинами і до сьогодні є низький рівень розвитку соціальної інфраструктури та відсутність доступу до культурних заходів у сільській місцевості.

Департамент навчання та розвитку персоналу (4 чол.) має своєю метою постійне навчання та оновлення знань управлінського персоналу; здійснення постійної співпраці з ВНЗ щодо організації практики студентів і залучення їх на роботу. За результатами оцінок професійного зростання працівники департаменту складають плани розвитку персоналу та формують резерв керівних кадрів для своєчасного задоволення потреби в кадрах. Співробітники вказують, що на початку їх роботи необхідно було доводити нагальну необхідність і важливість діяльності Департаменту. Зараз Департамент застосовує у своїй діяльності різні інноваційні підходи в навчанні персоналу:

- персонал підприємства розподілений на п'ять груп відповідно до рівнів їх розміщення на шаблях управлінської вертикалі;
- складена та затверджена Концепція щодо перенавчання персоналу, яка передбачає оновлення знань з різною їх часткою для професійного та особистісного розвитку: чим вище знаходиться менеджер, тим більшою є частка знань для набуття комунікативних здібностей і розвитку лідерських якостей; для середнього рівня менеджерів (начальників відділів і провідних фахівців — передбачаються навчальні програми, що в структурному відношенні розподіляють виклад матеріалу: 50 % — на професійні знання, 30 % — особистісне зростання; 20 % — набуття управлінських знань і навичок).

Усвідомлюючи важливість і необхідність здійснення постійного розвитку персоналу, в агрохолдингу створено власний корпоративний університет, запроваджено дистанційне навчання, застосовуються тестові форми контролю. Компанія має двох штатних бізнес-тренерів, що здійснюють тематичні навчальні тренінги: з управління продажами, з тайм-менеджменту, з управлінських технологій тощо.

Особливо слід зупинитися на формуванні системи мотивації персоналу, що розробляється на основі результатів оцінювання діяльності та співбесід з персоналом. Багато інформації співробітники Департаменту отримують ще на етапі добору персоналу, коли

претенденти вказують і конкретизують свої бажання: «від» — «до». Компанія розробляє систему заохочення для кожного співробітника, значне місце в якій відводиться і нематеріальній складовій (подяки; участь у суспільно-громадських (корисних) заходах, конкурсах, спортивних змаганнях, волонтерських заходах; публічне визнання успіхів тощо). Усвідомлюючи важливість інвестицій у людський розвиток, співробітники Департаменту наголошують, що економити на розвитку персоналу вкрай недопустимо. Проте це потребує також і нормативно-правового регламентування цього процесу. На підприємстві розроблено та затверджено Положення про мотивацію праці, де визначаються розміри заробітної плати персоналу відповідно штатного розпису; конкретизуються результати праці (критерії оцінки); вказується набір факторів, що впливають на оплату праці. Для менеджерського персоналу також розробляються підходи визначення оплати праці, залежно від обсягу продажів, асортиментного ряду, фінансового результату діяльності тощо.

Висновки. Дослідження показали, що великотоварні агропромислові підприємства усвідомлюють важливість інвестування розвитку персоналу для ефективного ведення бізнесу. Підприємства розробляють власні навчальні програми, застосовують інноваційні управлінські технології задля забезпечення формування необхідних компетенцій, які мають бути притаманні персоналу підприємства. Втім переважна частина існуючих агроформувань взагалі не спрямовує ніяких організаційно-економічних заходів на розвиток знань, професійних навичок, оздоровлення та виховання кадрів. Такий стан речей веде до деградації людського капіталу і позначається на зниженні рівня конкурентоспроможності робочої сили в сільському господарстві, а це, в свою чергу, знижує національну безпеку країни. На нашу думку, з метою забезпечення підвищення кваліфікаційного рівня працівників сільськогосподарських підприємств, а також для збереження та розвитку людського капіталу сільських територій необхідно на законодавчому рівні встановити обов'язкове щорічне нормативне виділення коштів суб'єктами господарювання (можливо, від 1,5 до 3 % витрат), які будуть направлятися на розвиток персоналу підприємства. У разі добровільного невикористання коштів підприємством на визначені цілі, ця сума в кінці року має відшкодовуватися в бюджет для інвестування державних програм з людського розвитку.

Література

1. *Бородіна О.М., Киристюк С.В., Риковська О.В.* Теоретичні основи сільського розвитку на базі громад: капіталізація активів / О.М. Бородіна, С.В. Киристюк, О.В. Риковська // Економіка АПК. — 2011. — №5. — С. 153—160.
2. *Дієсперов В.С.* Оплата сільськогосподарської праці / В.С. Дієсперов // Економіка АПК. — 2012. — №9. — С.76—83.
3. *Рябоконт В.П.* Кадри села: проблеми формування і закріплення. — Економіка АПК. — 2010. — №5. — С.115—119.
4. *Гришнова О.А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 254 с.
5. *Михайлова Л.І.* Економічні основи формування людського капіталу в АПК. — Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. — 326 с.
6. *Бородіна О.М.* Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. — К.: ІАЕ УААН, 2003. — 277с.
7. *Михайлова Л.І.* Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 388 с.
8. *Ланська С.П.* Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: врахування зарубіжного досвіду / С.П. Ланська // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. — Том 1. — 2009. — С. 207—212.
9. *Bartels, H.* Die Struktur und die Bestimmungsgründe der Humankapitalbildung in der Landwirtschaft / von Hasso Bartels — Kiel: Wiss.-Verl. Vauk, 1999.
10. *Bitsch Vera.* Management of human resources in agriculture/ Large Farm Management: ed.by Alfons Balmann end Alexej Lissitsa. — AgriMedia. — 2003. — S. 91—111.
11. *Boon, M.* Human Capital Stock and Productivity: The Case of Dutch Manufacturing Firms. In: Competitiveness and the Value of Intangible Assets / edited by Pierre Buiges, Alexis Jacquemin, Jean-Francois Marchipont (Proceedings of the conferense on Intangible Assets end te Competitiveness of the European Economy, held in Louvain-la-Neuve on 29-30 April 1999). — 2000.
12. *Schultz, Theodore W.* In Menschen investiren: Der Oekonomik der Bevolkerungsqualitaet / von Theodore W.Schultz. Uebers. von Arulf Kreis. — Tuebingen: Mohr, 1986.
13. <http://astpso.sumy.ua/1580/>
14. http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4130%3A-lhr-2014r&catid=194%3A2009-12-30-07-01-37&Itemid=239&lang=uk
15. *Гайдуцький П.І.* Структурні перекося і ризики кризи АПК. / П.І. Гайдуцький // Економіка АПК. — 2014. — № 7. — С. 38—46.

Reference

1. *Borodina O.M., Kirizjuk S.V., Rikovska O.V.* Theoretical Foundations of Rural Development community-based capitalization of assets / O.M. Borodina, S.V. Kirizjuk, O.V. Rikovska // *Economic of APC*, 2011. — №5. — P. 153—160 [in Ukrainian]
2. *Diesperov V.S.* Salary of agricultural labor / V.S. Diesperov // *Economic of APC* 2012, №9. — P.76—83. [in Ukrainian]
3. *Ryabokon V.P.* Staff village: problems of formation and consolidation / V/P/Ryabokon // *Economic of APC* 2010, №5. — P. 115—119. [in Ukrainian]
4. *Hrishnova O.A.* Human capital: the formation of a system of education and training. — K.: LTD «Knowledge», KOO, 2001. — 254 p. [in Ukrainian]
5. *Mykhaylova L.I.* The economic foundations of human capital formation in agriculture. — Sumy: Publisher «Environment», 2003. — 326 p. [in Ukrainian]
6. *Borodina O.M.* The human capital in rural areas: scientific basis, state, development problems. — K.: IAE UAAS, 2003. — 277 p. [in Ukrainian]
7. *Mykhaylova L.I.* Human capital: the formation and development in rural areas. — K.: Center of educational literature. — 2008. — 388 p. [in Ukrainian]
8. *Lanska S.P.* Improvement of professional development of employees in manufacturing in Ukraine: foreign experience / S.P.Lanska // *Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law. Special Issue, Volume 1, 2009.* — P. 207—212. [in Ukrainian]
9. *Bartels, H.* The structure and Bestimmungsgründe of human capital formation in agriculture / Hasso Bartels — Kiel: Wiss.-Verl. Vauk., 1999 [in German]
10. *Bitsch Vera.* Management of human resources in agriculture/ Large Farm Management: ed.by Alfons Balmann end Alexej Lissitsa. — AgriMedia. — 2003. — S. 91—111. [in English]
11. *Boon, M.* Human Capital Stock and Productivity: The Case of Dutch Manufacturing Firms. In.: *Competitiveness and the Value of Intangible Assets* / edited by Pierre Buiges, Alexis Jacquemin, Jean-Francois Marchipont (Proceedings of the conferece on Intangible Assets end te Competitiveness of the European Economy, held in Louvain-la-Neuve on 29-30 April 1999). — 2000. [in English]
12. *Schultz, Theodore W.* Investing in people: The Economics of Bevolkerugsqualitaet / by Theodore W.Schultz. Uebers. of Arulf circle. — Tuebingen: Mohr., 1986 [in German]
13. astpso.sumy.ua/1580/ [in Ukrainian]
14. http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4130_%3A-lhr-2014r&catid=194_%3A2009-12-30-07-01-37&Itemid=239&lang=uk [in Ukrainian]
15. *Haidutsky P.I.* Structural distortions and risks of agribusines crisis. / P.I. Haidutsky // *Economic of APC.* — 2014. — №7. — P. 38—46. [in Ukrainian]

Статтю подано до редакції 04.12.14 р.