

DOI 10.32782/2786-8559/2024-4-31
УДК 338.43:331.108

Храпкіна Валентина Валентинівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3431-4369>

Райчева Лариса Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Сьогодні підвищення кваліфікації кадрів в Україні має нестабільні показники, що пов'язано з низкою чинників, таких як військовий конфлікт та економічна нестабільність. Незважаючи на ці виклики, країна поступово адаптується та виходить з кризової ситуації завдяки державним ініціативам, міжнародній підтримці та активному використанню сучасних технологій. Вважаємо за необхідне охарактеризувати організаційно-економічний механізм підвищення кваліфікації кадрів, який спрямований на забезпечення економічного зростання. Стаття присвячена аналізу можливостей побудови організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів аграрного сектору економіки та обґрунтуванні підходів і складових його формалізації. Цей механізм повинен враховувати технологічні зміни, екологічні вимоги та постійні зміни у законодавстві. У статті обґрунтовано необхідність побудови організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів, що забезпечить економічне зростання, враховуючи технологічні зміни, екологічні вимоги та змінне законодавство. Впровадження новітніх технологій і дотримання принципу сталого розвитку є критично важливими. Завдяки побудові математичної функції яка в залежності від структури та виду організації враховує численні змінні та коефіцієнти які показують переваги та недоліки в управлінській політиці та дозволяють швидко реагувати та дозволяє показати дієвість впровадження дивізійної структури управління, що враховує специфіку регіону, продукції та обладнання, застосовувати комплексний підхід до навчання.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, підвищення кваліфікації кадрів, математична функція.

Valentyna Khrapkina

National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

Larysa Raicheva

International Humanitarian University, Odesa

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
OF PERSONNEL QUALIFICATIONS IMPROVING
IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF ECONOMY**

Today, the improvement of personnel qualifications in Ukraine exhibits unstable indicators due to several factors, such as military conflict and economic instability. Despite these challenges, the country is gradually adapting and emerging from the crisis situation through government initiatives, international support, and the active use of modern technologies. It is deemed necessary to characterize the organizational and economic mechanism improving personnel qualifications, which is aimed at ensuring economic growth. This article is dedicated to analyzing the possibilities of building an organizational and economic mechanism improving the qualifications of personnel in the agricultural sector of the economy and substantiating the approaches and components of its formalization. This mechanism should take into account technological changes, environmental requirements, and constant legislative changes. The article justifies the necessity of constructing an organizational and economic mechanism for improving personnel qualifications that will ensure economic growth, considering technological changes, environmental requirements, and changing legislation. The implementation of the latest technologies and adherence to the principle of sustainable

development are critically important. By developing a mathematical function that, depending on the structure and type of organization, considers numerous variables and coefficients showing the advantages and disadvantages of management policies, it allows for a quick response and demonstrates the effectiveness of implementing a divisional management structure. This structure takes into account the specifics of the region, product, and equipment, applying a comprehensive approach to training.

Keywords: *organizational and economic mechanism, improving personnel qualifications, mathematical function.*

Вступ. Сьогодні підвищення кваліфікації кадрів має нестабільні показники, що пов'язано з такими чинниками, як військовий конфлікт та економічну нестабільність. Однак, країна знаходиться в умовах адаптації та виходить з кризової позиції завдяки державним ініціативам, міжнародній підтримці та активному використанню сучасних технологій. Серед найбільш актуальних сегментативних напрямів підвищення кваліфікації виділяють: розвиток ІТ-галузі, медичних спеціалістів, ризик менеджменту та економічних аналітиків. Кадровий потенціал аграрного сектору економіки України має наступні тенденції: по-перше за даними Державної служби статистики України станом на кінець 2023 [11] року виступає найбільш численним за кількістю зайнятих працівників, приблизно 2,5 млн осіб. При цьому, лише 18% мають вищу освіту та в основному це керівні посади, аграрні спеціалісти складають лише 12% із загальної кількості кадрів, задіяних в секторі та 47% це некваліфікована робоча сила. Тому вкрай актуальним є побудова організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів, що буде націлений на забезпечення економічного зростання, враховуючи технологічні зміни, екологічні вимоги та змінне законодавство. Сьогодні постає нагальна потреба впровадження новітніх та інноваційних технологій в розвиток аграрного сектора, також дотримання принципу сталості із додержанням екологічних вимог та швидкого реагування спеціалістів на законодавчо-нормативні зміни. Комплексність в навчальних підходах з використанням різних методів і форм дозволяє забезпечити розвиток навичок і знань працівників, враховуючи специфіку аграрного сектора та сучасний ринок професійних викликів. Однак, проблематика в досягненні вищезазначеного виходить з того, що в державі сьогодні існує фінансова проблематика, яка має своє відображення в браці фінансових ресурсів на підприємствах для організації якісних програм навчання, участі в престижних тренінгах та підвищення кваліфікації своїх працівників. Також технологічні виклики, що потребують постійного навчання персоналу, однак недостатність мотивації персоналу уповільнює швидкість досягнення нових навичок. Неналагоджене інституціональне забезпечення уповільнює процес акредитації нових навчальних програм і отримання сертифікатів та робить його бюрократично складним і тривалим.

Матеріали та методи. Умови сьогодення потребують безперервного навчання для професійного розвитку в галузі підвищення кваліфікації кадрів та економічного зростання про важливість чого свідчать останні дослідження та публікації. Вчені вітчизняних наукових шкіл [4; 6] роблять значний внесок у розвиток теорії і практики підвищення кваліфікації кадрів, охоплюючи питання від емоційно-психологічних аспектів до фінансово-економічного обґрунтування. Зарубіжні школи розглядають підвищення кваліфікації кадрів більш з філософської та психо-емоційної точки зору [1; 7] як розбудова людського капіталу. Непопширеним є явище формування організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів та формування функцій до їх оцінювання. Вважаємо за необхідне формування такого механізму та показників його оцінки для подолання прогалин в діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Аналіз літературних джерел доводить, що сьогодні формування організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів аграрного сектору економіки повинен включати в себе як поведінковий аспект розвитку людського капіталу так й управління, забезпечуючи досягнення певних економічних цілей через організацію і координацію діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі країни.

Мета статті полягає у аналізі можливостей побудови організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів аграрного сектору економіки. Завданнями статті є обґрунтування підходів та складових механізму.

Результати. Автори Мельник Б., Коваль М. [6] виявляють необхідним створення організаційно-економічного механізму управління персоналом для окремих підприємств аграрного сектора економіки України за рахунок взаємодії таких компонентів як кадрова політика, планування та реалізація конкурентоспроможних напрямів господарювання та структурно-економічний механізм управління персоналом як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Праця Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [4] присвячена принципам функціонування агропромислових підприємств та можливим напрямом підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок чистої конкуренції та

мінімізації витрат і максимізації прибутку через досягнення граничної продуктивності. Кадрове забезпечення розглядає [10] крізь призму управління логістикою аграрного підприємства. Автор доводить що синергія кадрів та інтеграція зусиль знижає ризики на всіх ланках логістичного ланцюгу. Подолання протиріч в інноваційній діяльності в агропромисловому комплексі Богдан О. [2] визначено впровадження організаційно-економічного механізму розвитку галузі, який має сприяти конкурентоспроможності за рахунок кадрового забезпечення вищої кваліфікації. Дослідник Білоус В. [3] розглядає організаційно-економічний механізм підвищення кваліфікації кадрів як форму організації праці та робочих місць, а також фінансово-економічних чинників і засобів регулювання персоналу. Це проявляється в оплаті праці, акціях, дивідендах, нарахуваннях та інших видах фінансового регулювання. Вітчизняні науковці Київської та Львівської шкіл (Шиян М., Кучерук В., Гуляєва О., Іванова О., Ковальчук І.) досліджують підвищення кваліфікації кадрів з точки зору соціально-відповідального бізнесу, галузі психології професійного розвитку та педагогіки вищої освіти та впровадження новітніх технологій у сільському господарстві.

Зарубіжні школи розглядають підвищення кваліфікації кадрів більш з філософської та психо-емоційної точки зору як розбудова людського капіталу. Пітер Сенге [7] досліджує організаційне навчання та системне мислення, створивши концепцію навчальної організації, яка постійно вдосконалюється через колективне навчання. Автор генерує ідею на тому, що має бути створене таке середовище, де кадри можуть постійно навчатися і підвищувати свою кваліфікацію. Нобелівський лауреат з економіки, відомий своїми дослідженнями в галузі людського капіталу. У своїх роботах Геррі Беккер [1] аналізує інвестиції в освіту і навчання як ключовий фактор економічного зростання, а саме подвійний прибуток від інвестиції в підвищення кваліфікації як для працівника так й для бізнесу. Джон Коттер [5] відомий експертів з формування лідерських навичок на засадах моделей управління як можливість управляти змінами в економічному просторі.

Серед провідних зарубіжних шкіл, головними є Чиказька школа економіки (FasterCapital), яка вивчає людський капітал з економічної точки зору та обґрунтовує інвестиції в освіту і навчання як спосіб підвищення продуктивності і економічного зростання. Когнітивна школа (Cognitive School) займається дослідженнями пов'язаними з нейронауками для пізнання того як людина обробляє інформацію і навчається (табл. 1).

Порівняльний аналіз між українськими та зарубіжними здобутками доводить, що підвищення кваліфікації кадрів є ключовим фактором

економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вітчизняні науковці зосереджуються на конкретних галузевих аспектах і практичних підходах, тоді як зарубіжні дослідники акцентують увагу на філософських та психо-емоційних аспектах людського капіталу. Нестабільність економічної ситуації в країні, яка викликана агресією встановлює значні труднощі для багатьох галузей економіки та впливає на фінансування програм підвищення кваліфікації. Уряд країни в взаємодії із бізнесом підтримує програмними рішеннями та фіскальною політикою перекваліфікацію кадрів щодо осіб які зіткнулись з умовами внутрішнього переміщення, тому програми підвищення кадрів наразі залишаються осторонь. Міжнародні організації підтримують необхідність українського кадрового зростання, Європейський Союз, Світовий банк, USAID, надають гранти і підтримують проекти, спрямовані на розвиток професійних навичок. Ще однією складовою виступають дистанційне навчання та цифровізація, через популяризацію онлайн-курсів (Prometheus, Coursera, EdEra) та віртуальні класи для проведення лекцій, семінарів і тренінгів.

Продуктивність праці в аграрному секторі залишається нижчою порівняно з розвиненими країнами Європи, що зумовлено недостатнім рівнем інновацій та цифровізації. Також це пов'язано із низьким рівнем заробітної плати. Так, в 2023 році за даними служби статистики України [11] заробітна плата керівника агропідприємства складала 25–30 тис. грн на місяць, а некваліфікованого працівника 8–10 тис. грн на місяць.

Дієвість організаційно-економічного механізму можна визначати аналітичними підходами в залежності від функцій. Так, за функціональним підходом для координації основних керівних та управлінських функцій, що полягає в плануванні, організації, мотивації та контролю, сприяє ефективному розвитку кваліфікаційних навичок та підвищенні конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

Процесний підхід застосовується для визначення недоліків у всьому ланцюгу управління та забезпечує системність і послідовність у навчальному процесі. Цей підхід сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню безперервного професійного розвитку працівників.

Системний підхід дозволяє враховувати та оцінювати взаємозв'язки між різними елементами системи, забезпечує комплексний підхід до управління підвищення кваліфікації кадрів.

Інституційний підхід базується на нормативно-законодавчому базисі та управлінських структурах, враховуючи соціальні аспекти та добробут.

Данні підходи можна викласти як математичну функцію для оцінки дієвості побудови та функ-

Таблиця 1 – Порівняння досліджень щодо підвищення кваліфікації кадрів

Джерело	Основні тези	Методи і принципи	Важливість для економічного зростання	Особливості
Melnyk B., Koval M. (2021)	Необхідність створення організаційно-економічного механізму управління персоналом для аграрного сектора України	Взаємодія кадрової політики, планування і реалізація конкуренто-спроможних напрямів, структурно-економічний механізм управління персоналом	Підвищення конкуренто-спроможності підприємств аграрного сектора	Зосередження на аграрному секторі, інтеграція різних компонентів управління
Khaietska (2022)	Принципи функціонування агропромислових підприємств і підвищення їх конкуренто-спроможності	Чиста конкуренція, мінімізація витрат, максимізація прибутку через досягнення граничної продуктивності	Забезпечення економічної динаміки та підвищення якості продукції	Акцент на економічній динаміці та конкуренто-спроможності
Trushkina (2019)	Кадрове забезпечення через управління логістикою аграрного підприємства	Синергія кадрів та інтеграція зусиль знижує ризики у логістичному ланцюгу	Зниження ризиків і підвищення ефективності логістичних операцій	Фокус на логістичному аспекті управління кадрами
Bogdan (2016)	Подолання протиріч в інноваційній діяльності агропромислового комплексу	Впровадження організаційно-економічного механізму розвитку галузі	Сприяння конкуренто-спроможності через кадрове забезпечення високої кваліфікації	Інноваційна діяльність як засіб підвищення конкуренто-спроможності
Bilous (2021)	Організаційно-економічний механізм підвищення кваліфікації кадрів	Оплата праці, акції, дивіденди, нарахування	Економічне регулювання персоналу через фінансові інструменти	Важелі фінансового регулювання як засіб підвищення кваліфікації
Шиян М., Кучерук В., Гуляєва О., Іванова О., Ковальчук І.	Підвищення кваліфікації кадрів з точки зору соціально-відповідального бізнесу та психології професійного розвитку	Соціальна відповідальність, психологія професійного розвитку, впровадження новітніх технологій	Інтеграція соціальних і психологічних аспектів в управління персоналом	Соціальна відповідальність бізнесу та психологія розвитку
Senge (1990)	Організаційне навчання та системне мислення	Створення навчальної організації, колективне навчання	Постійне вдосконалення через навчання	Системне мислення як ключовий фактор
Becker (1975)	Інвестиції в освіту і навчання як фактор економічного зростання	Подвійний прибуток від інвестицій в підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності працівника і економічного зростання бізнесу	Економічне обґрунтування інвестицій в людський капітал
Kotter (2021)	Формування лідерських навичок та управління змінами	Моделі управління змінами	Підвищення ефективності управління економічними змінами	Лідерство як ключовий аспект управління змінами
Чиказька школа економіки	Вивчення людського капіталу з економічної точки зору	Інвестиції в освіту і навчання	Підвищення продуктивності і економічного зростання	Економічний підхід до людського капіталу
Когнітивна школа	Дослідження нейронаук для розуміння процесів навчання	Обробка інформації і навчання	Підвищення ефективності навчальних процесів	Нейронауки як основа для освітніх методик

ціонування. Така функція охоплює залежність того як підвищення кваліфікації кадрів в аграрному секторі економіки впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ефективність підвищення кваліфікації (E), виражається у наступному вигляді (формула 1):

$$E = \alpha * Q_n + \beta * P_p - \gamma * \frac{C_t}{R_i} + \sigma * M_m + \epsilon * F_c, \quad (1)$$

де Q_n – якість навчальних програм (рівень задоволеності учасників);

P_p – продуктивність праці після навчання (відсоткове зростання продуктивності);

C_t – витрати на навчання;

M_m – мотивація працівників до участі у навчанні (рівень активності);

R_i – рівень інвестицій у навчання (% від загального бюджету підприємства);

F_c – фінансові результати після навчання (% зростання прибутку);

$\alpha, \beta, \sigma, \gamma, \epsilon$ – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного компоненту.

Детальна інформація змінних і коефіцієнтів оцінки ефективності організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів в аграрному секторі економіки наведено в таблиці 2.

Такий підхід дозволяє підібрати показники підвищення кваліфікації робітників в залежності від кінцевих цілей підприємства в аграрному секторі економіки. Також завдяки математичній функції можна охарактеризувати недоліки структури, визначити який вид доречно застосовувати для тієї чи іншої агрогалузі. Так як лінійна чи матрична структура організаційно-економічного механізму вже не конкурентоспроможна, доцільно використовувати дивізійну структуру, сектори якої відповідають за окремі показники діяльності всього сектору. Це пов'язано з тим, що залежність від регіону, продукції або ж обладнання потребує

Таблиця 2 – Інформація змінних та коефіцієнтів

Змінна/Коефіцієнт	Позначення	Опис	Пояснення
Якість навчальних програм	Q_n	Оцінка якості навчальних програм на основі зворотного зв'язку учасників і експертних оцінок	Визначається шляхом проведення опитувань серед працівників, які брали участь у навчанні, та аналізу їх відгуків про якість матеріалів і викладачів
Продуктивність праці після навчання	P_p	Зміна продуктивності праці після проведення навчання	Вимірюється у відсотковому зростанні продуктивності шляхом порівняння показників до і після навчання
Витрати на навчання	C_t	Загальні витрати на організацію та проведення навчальних заходів	Включає витрати на оплату викладачів, матеріали, обладнання, оренду приміщень та інші супутні витрати
Мотивація працівників до участі у навчанні	M_m	Рівень залученості і активності працівників у навчальному процесі	Оцінюється за допомогою опитувань та спостережень за активністю працівників під час навчання
Рівень інвестицій у навчання	R_i	Відсоток від загального бюджету підприємства, виділений на навчання	Визначається як частка бюджету підприємства, що спрямовується на програми підвищення кваліфікації
Фінансові результати після навчання	F_c	Зростання прибутку підприємства після проведення навчання	Вимірюється у відсотковому зростанні прибутку шляхом порівняння фінансових результатів до і після навчання
Коефіцієнт ваги якості навчання	α	Відображає важливість якості навчальних програм у загальній оцінці ефективності	Визначається на основі пріоритетів підприємства щодо якості навчання
Коефіцієнт ваги продуктивності	β	Відображає важливість зростання продуктивності праці у загальній оцінці ефективності	Визначається на основі значущості продуктивності праці для підприємства
Коефіцієнт ваги витрат	γ	Відображає вплив витрат на навчання на загальну ефективність	Визначається на основі бюджетних обмежень підприємства
Коефіцієнт ваги мотивації	σ	Відображає важливість мотивації працівників у загальній оцінці ефективності	Визначається на основі пріоритетів підприємства щодо залученості працівників
Коефіцієнт ваги фінансових результатів	ϵ	Відображає важливість фінансових результатів у загальній оцінці ефективності	Визначається на основі економічних цілей підприємства

різної кваліфікації кадрів, тож відповідальність за результат несе кожний сектор окремо, що робить сектор більш конкурентоспроможним.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що наразі брак фінансування для організації якісних програм підвищення кваліфікації кадрів, технологічні виклики, які пов'язані із новою технікою та потребами в її керуванні та інституційні проблеми уповільнюють процес адаптації та переходу кадрів аграрного сектору України до вимог ЄС. У статті обґрунтовано необхідність побудови організаційно-економічного механізму підвищення кваліфікації кадрів, що забезпечить еконо-

мічне зростання, враховуючи технологічні зміни, екологічні вимоги та змінне законодавство. Впровадження новітніх технологій і дотримання принципу сталого розвитку є критично важливими. Завдяки побудові математичної функції дозволяє показати дієвість впровадження дивізійної структури управління, що враховує специфіку регіону, продукції та обладнання, застосовувати комплексний підхід до навчання. Це підкреслює важливість системного, процесного та інституційного підходів у підвищенні кваліфікації кадрів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Література:

1. Becker, G. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
2. Bogdan, O. (2016). Organizational and economic assumptions of improvement innovative mechanism of Ukrainian agricultural sector. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*, 12, 48–54. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/180-3/8>
3. Bilous, V. (2021). Improvement and development of mechanisms for personnel management of agricultural enterprises. *University Economic Bulletin*. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-48-20-27>
4. Khaietska, O. (2022). Organizational and economic mechanism of increasing the competitiveness of agricultural enterprises. Publishing House Baltija Publishingâ. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-193-0-13>
5. Kotter, J. (2021). The 8-Step Process for Leading Change. Kotter International Inc. URL: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
6. Melnyk, B., & Koval, M. (2021). The organizational and economic mechanism of human resources management as a way to increase the competitiveness of an agricultural enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 120–133. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-120>
7. Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Wiley Online Library. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>
8. The Chicago School of Economics – FasterCapital. FasterCapital. <https://fastercapital.com/topics/the-chicago-school-of-economics.html>
9. The Cognitive School. MWF Group 1's Blog. URL: <https://group1strategic.wordpress.com/strategy-safari/the-cognitive-school/>
10. Trushkina, N. (2019). Improvement of the organizational-and-economic mechanism of management logistic activity of enterprise. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.04.09>
11. Economic activity: agriculture, forestry and fishing (2024). State Statistics Service of Ukraine. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Стаття надійшла до редакції 02.03.2024 р.