

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Кошельник В.М.*, асистент

Вінницький державний аграрний університет

*Виділено управління персоналом як чинник розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто основні складові кадрової політики підприємств і держави в цілому, що мають забезпечити як ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу, так і підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК.*

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України є стратегічною проблемою. Без забезпечення конкурентоспроможності та стійкості конкурентних переваг аграрних підприємств і продовольчих товарів на регіональних і міжнародних ринках неможливо досягти сталого розвитку аграрного сектору. Означене актуалізується в період загострення міжнародної конкурентної боротьби за ринок збуту агропромислової продукції та у зв'язку із вступом України до СОТ й мінімізації тарифного захисту національного ринку, що спричинить збільшення конкурентного тиску на вітчизняних товаровиробників і особливо виробників сільськогосподарської продукції. Тому, за сучасних умов нестабільності зовнішнього середовища і конкурентної боротьби сільськогосподарські товаровиробники повинні не тільки концентрувати свою увагу на внутрішніх проблемах, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дозволила б їм адаптуватися відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому оточенні та зберегти свої конкурентні переваги на ринку. Головним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції сільськогосподарських підприємств є їх кадровий потенціал. У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегічне управління кадровим потенціалом господарств відповідно до їх стратегічних цілей і завдань. Особливого значення набувають питання добору, підготовки та професійного росту керівників і фахівців, здатних приймати ефективні рішення в ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі вивчення особливостей кадрової політики, питань ефективного формування і розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств на етапі встановлення нових умов господарювання приділяють увагу ряд вчених економістів, зокрема: Жуковський М.О., Бородіна О.М., Богущкий О.А., Гастаєва А.К., Завадський Й.С., Керженцев М.Ф., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Саблук П.Т., Юрчишин В.В., Кириленко І.Г. та інші дослідники. Разом з тим, ряд аспектів цієї багатопланової проблеми залишаються недостатньо вивченими і потребують поглибленого дослідження.

**Метою статті** є розгляд кадрового потенціалу як одного з основних ресурсів досягнення та утримання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В нинішніх умовах функціонування аграрних підприємств однією із гострих проблем, які потребують негайного вирішення, є питання формування та розвитку кадрового потенціалу. Часто неповне розуміння вітчизняних підприємців-аграрників важливості ролі кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей підприємства, призводить до втрати можливостей завоювання конкурентних переваг серед суперників за лідируючі позиції на ринку.

Саме кадри підприємства, від яких залежить формування та реалізація виробничо-господарських планів, є основою стабільного розвитку та процвітання підприємства у майбутньому. В аграрних формуваннях усіх форм власності і господарювання політика управління персоналом на цей час обмежується такими інструментами як наймання і звільнення працівників, оформлення пенсійних справ, підготовка довідок, звітів з кадрових питань, нагляд за дотриманням режиму праці. Конкурентний успіх підприємства при такому підході залежить, головним чином, від рішення в галузі технології і маркетингу, а професійні якості управлінського персоналу дещо нівелюються. Оскільки за період функціонування адміністративно керованої системи господарювання при формуванні кадрового потенціалу підприємств основними критеріями були ідейність та відданість справі. При підборі і розстановці управлінських працівників, в першу чергу, враховувалась така якість, як готовність беззастережно виконувати рішення вищого керівництва і лише після цього професіоналізм. Недооцінка кадрів як основного чинника економічного розвитку країни послужила однією з основних причин зниження конкурентоспроможності аграрної галузі на світовому ринку товарів і послуг. Затяжна економічна криза в Україні, на думку окремих науковців, зумовлена кризою управлінських кадрів, тобто відсутністю висококваліфікованих керівників різного рівня управління як економікою так і іншими сферами життєдіяльності держави [1,2,4,5].

Високорозвинене аграрне виробництво, до якого ми прагнемо, вимагає відповідно і висококваліфікованих кадрів, які володіли б методами освоєння й розвитку ринкового виробництва. Це свідчить про необхідність створення належних умов для навчання сільськогосподарських кадрів та їх закріплення на селі. Кадрове забезпечення АПК – це важлива складова забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора української економіки, а управління персоналом набуває все більшого значення в якості чинника підвищення конкурентоздатності. На думку Усатенко О.В. та Грошелевої О.Г. підвищення конкурентоспроможності управлінського персоналу забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та конкурентоспроможність країни в цілому (Рис. 1) [3,с.344].

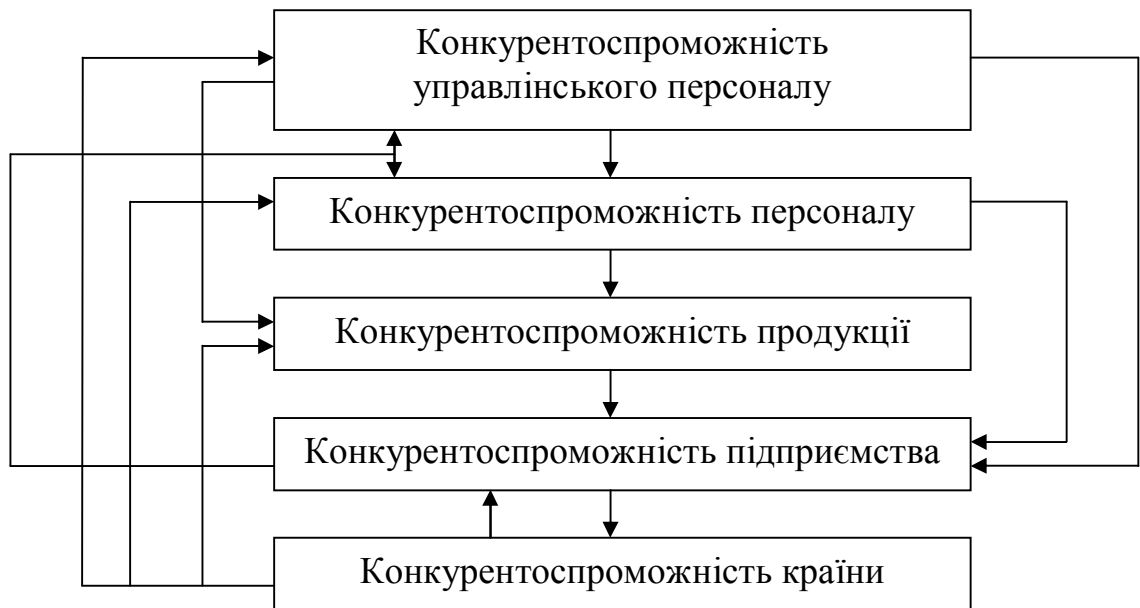


Рис. 1. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності

Від того, якою мірою робітник (особливо управлінець, нормувати працю якого майже неможливо) задоволений результатами, змістом та умовами своєї праці, якою мірою він має необхідні для неї якості та компетенції, залежить якість виконання ним своїх професійних обов'язків, його відданість цілям організації, прагнення до їх реалізації, тобто від бажання та можливостей управлінської команди «добре» працювати, залежить місце підприємства на ринку та можливість його перемогти у конкурентній боротьбі. Нині значущість управлінців для формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств актуальна для сільськогосподарських товаровиробників Вінницької області та України в цілому. Шлях підвищення рівня ефективності менеджменту коштами й ресурсами надає будь-якому підприємству практично необмежені можливості.

Очевидно, що орієнтуватися в жорстко збалансованому й інтегрованому не тільки внутрішньому, але і зовнішньому ринках, шукати нові регіони збуту сільськогосподарської продукції, формувати довгострокову перспективу на основі договорів, підвищувати якість, обновляти асортимент, вести результативну рекламну кампанію — усе це вимагає сучасних знань, застосування новітніх підходів, постійного навчання, ефективного впровадження передового досвіду й технологій.

Незважаючи на те, що в процесі реалізації радикальної аграрної реформи за останні роки на селі відбулися глибокі структурні перетворення - запровадження приватної власності на землю й майно і на цій основі створення господарських структур ринкового типу, формування аграрного ринку і ринкових відносин, фінансове оздоровлення галузі не супроводжувалися адекватним піднесенням рівня менеджменту та відповідною зміною його психології. Й досі недостатніми є якість трудових ресурсів та стан науково-дорадчого супроводження аграрного сектору.

За експертними оцінками, що проводилися провідними фахівцями, тільки у 15% реформованих сільськогосподарських підприємств працюють

керівники і фахівці, що відповідають сучасним вимогам, і саме на ці агроформування припадає близько 40% виробленої валової продукції (без урахування особистих господарств населення). Як правило, це великі (від 5 до 40 тис. га угідь) високотехнологічні спеціалізовані підприємства з виробництва

й переробки зерна, соняшнику, цукрових буряків, молока. Навіть при істотному зростанні цін на енергоносії, мінеральні добрива, техніку, що спостерігається в цьому році, рівень їхньої рентабельності не був нижче 40% [2, с.69].

Характерно й те, що третину таких господарств очолюють (або є власниками) не фахівці аграрної галузі, а професіонали-риночники незалежно від базової освіти. Вклавши первинний капітал в інших галузях (енергетика, чорна металургія, хімія), вони прийшли з великими довгостроковими інвестиційними проектами саме в аграрну сферу, мотивовані вигідним і спрощеним оподаткуванням, дотаціями, пільговими кредитами й іншими преференціями.

Однак критична маса таких менеджерів для потенціалу сільського господарства України явно недостатня. В даний період освітньо-кваліфікаційний рівень працівників сільського господарства - найнижчий серед зайнятих в інших галузях економіки. Тільки кожен п'ятий працюючий на селі закінчив технікум або інститут, що вдвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, на транспорті та зв'язку, а з повною вищою освітою у сільському господарстві працює трохи більше 100 тис. чоловік (6%), що в 3,5 рази менше середнього показника по всіх галузях економіки [1, с. 55].

Дуже важливо й те, що середній вік працюючих на селі різко зростає й уже досяг 58 років, а частка професійно підготовленої молоді віком до 30 років зменшилася до рівня 14%, що вкрай недостатньо для поновлення трудових ресурсів. Щодо професійної підготовки керівного складу на підприємствах галузі, то тут за останні 10 років кількість фахівців вищої кваліфікації скоротилася ще на третину [2, с.70].

Доцільно зауважити, що на цей час при такій потужній і цілісній системі аграрної освіти, удосконаленій мережі навчальних закладів, впроваджених нових спеціальностях, при істотно збільшених обсягах підготовки фахівців нової формації, застосуванні сучасних навчальних технологій, використанні досвіду передових країн світу в підготовці кадрів для аграрного виробництва, збереженій квоті прийому сільської молоді в аграрні навчальні заклади, що становить 70% від державного замовлення, маємо сумний результат - стабільно закріплюється на селі не більше 7—10% випускників, а ситуацію в сучасному аграрному бізнесі визначають значною мірою кадри, що прийшли з інших галузей [5, с.156].

Проведене фахівцями опитування молодих фахівців сільського господарства дало можливість визначити основні фактори, що впливають на працевлаштування й закріплення молоді в сільськогосподарському виробництві: заробітна плата - 37%; престижність праці, можливість самореалізації й кар'єрного росту - 22%. Ще майже половина припадає на сукупність соціально-побутових факторів і послуг: забезпеченість житлом -

19%; рівень соціально-побутового, медичного й торговельного обслуговування – 12%; рівень освіти й культурного обслуговування - 10% [4, с.133]. Забезпечення цих мотиваційних чинників спонукає окремого працівника або групи людей до високої продуктивності праці, що, в свою чергу, допомагає утримати конкурентні позиції господарства [5,с.157].

Таблиця 1

Оцінка спеціалістами впливу факторів на продуктивність праці

Фактори	Забезпечує зростання продуктивності праці, %
Внутрішня мотивація праці	70 – 80
Високий рівень освіти та інтелекту	20 – 30
Професійно-кваліфікаційний рівень працівника	15 –20
Покращення умов праці та побуту	5 – 30
Розвиток творчого відношення до праці, зміцнення трудової дисципліни	10 – 15
Удосконалення організації і форм колективної праці	10 – 40
Поліпшення нормування праці	10 – 20

Складовими кадрової політики як окремого підприємства, так і держави в цілому, що мають забезпечити як ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть стати наступні постулати:

- запровадження стимулів до індивідуальних та приватних інвестицій у людський капітал, зокрема в освіту, підвищення професійного рівня, зайнятість та самозайнятість, заходи зі зміцнення здоров'я, тощо;

- докорінне реформування систем соціальної підтримки та охорони здоров'я на нових засадах, де характерною ознакою має стати співіснування паралельних систем соціальної допомоги, соціального захисту та медичного обслуговування;

- розробка механізму випереджаючої оцінки та прогнозування потреби агропромислового комплексу і регіонів у висококваліфікованих кадрах, розробка конкретної системи працевлаштування молодих фахівців;

- виділення коштів на навчання та перекваліфікацію кадрів;

- раціональний підбір та розстановка кадрів (щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв покращенню діяльності на підприємстві та підвищенню його прибутковості);

- зниження показників плинності кадрів та закріплення молодих спеціалістів у сільськогосподарському виробництві;

- підняття престижності роботи, організації праці, можливість самореалізації та кар'єрного росту;

- комплектування сільськогосподарських підприємств механізаторськими й іншими кадрами масових професій;

- створення відповідного рівня соціально-побутового, медичного та торговельного обслуговування, рівня дошкільного, освітнього та культурного обслуговування;

- удосконалення мотивації трудової діяльності на селі (активізація заходів стимулювання, які мають бути спрямовані на розвиток у персоналу стійких стимулів до праці даного виду зайнятості, а також до власного професійного розвитку через навчання й перепідготовку);

Безумовно, зростання заробітної плати, підвищення престижності як аграрної праці, так і сільських поселень, вирішення корінних соціальних проблем на селі - це саме ті чинники, позитивна реалізація яких украї необхідна. До того ж необхідно на державному рівні концептуально визначитись щодо шляхів реалізації стратегічних напрямків роботи з персоналом у сільському господарстві, об'єднати зусилля центральних державних і місцевих органів управління сільським господарством, а також підприємств.

**Висновки.** Отже, ефективність виробництва сільськогосподарської продукції визначається не тільки наявністю сучасних потужних машин, застосуванням прогресивних технологій, раціональною організацією праці, а й згуртованістю членів колективу, задоволеністю своєю працею і належністю до даного колективу, рівнем реалізації своїх здібностей, співпаданням інтересів кожного працівника з інтересами всього колективу. При цьому до визначальних рис ефективної системи управління кадровим потенціалом аграрних підприємств слід віднести: науковий підхід управлінських працівників до розв'язання проблем, що виникають, уміння визначати пріоритети у справах, враховувати своєрідність кожного з періодів, особливості обставин, які складаються, а також виключна організованість, діловитість і висока культура праці, чесність, акуратність, цілеспрямованість, плановірність, висока вимогливість, постійний зв'язок з трудовим колективом, повага до людей, чуйність і піклування про них. Таким чином конкурентоспроможність кожної галузі сільськогосподарського виробництва в АПК визначається якісним і продуктивним потенціалом його працівників. Розуміння підприємцями важливості ролі кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей та вкладення інвестицій в людський капітал підприємства сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, становленню України як цивілізованої держави.

### **Література:**

1. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007.-№2.-С.54-59.
2. Кириленко І.Г. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва // Економіка АПК. – 2005.-№11.- С. 68-72.
3. Усатенко О.В., Грошелева О.Г. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво. – 2007.- №1.-С. 343-346.
4. Шпикуляк О.Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства // Економіка АПК. – 2004. - №12. – С.132-136.
5. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах // Економіка АПК. – 2004. - №1. – С.155-159.