

practical recommendations for the development of the agricultural land market are given. Medium and long-term rent of land are proposed

Key words: land market, property rights, land reform, rent

УДК:331.522.4:631.11

О.Л. Матвієнко, асистент

Вінницький національний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОФОРМУВАНЬ

Розглядаються деякі теоретичні аспекти менеджменту трудового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах, виявлено та проаналізовано основні тенденції проблем в умовах ринкової економіки.

Ключові слова: трудовий потенціал, управління підприємством, стратегії добору кадрів, маркетинг.

Вступ. Відіграючи значну роль у соціальному та й економічному розвитку країни, здійснюючи позитивний вплив на інші галузі, аграрний сектор прямо впливає на матеріальний добробут кожного члена суспільства, особливо зайнятого в агропромисловому комплексі. Крім цього важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами, впроваджуючи сучасні досягнення менеджменту, одним із складових елементів якого є управління трудовим потенціалом. На сьогодні особливої уваги потребує проблематика в управлінні, як основного елемента його конкурентних переваг, а оскільки потенціал агропідприємств є головним елементом цієї системи, то саме кадрова складова загальної стратегії розвитку набуває особливого значення.

Постановка проблеми. Останнім часом з'явилося багато статей щодо проблем менеджменту підприємств, у яких порушуються актуальні питання впровадження різноманітних теорій, підходів, методик та методів управління вітчизняними підприємствами. Проте потрібно відзначити, що питання теорії і методології розробки системи прийняття управлінських рішень саме на сільськогосподарських підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені у вітчизняній економічній літературі. Це спонукало до написання даної статті, яка концентрує свою увагу на констатації та аналізі основних проблем, розв'язання яких є або буде найближчим часом актуальним для наших агропідприємств.

Результати досліджень. Парадокс полягає в тому, що більшість українських підприємств слабо усвідомлювали та й усвідомлюють власні проблеми. Як відомо менеджмент, як система управління підприємством, включає такі основні складові: визначення стратегії та цілей підприємства, розробка напрямів їх здійснення, контроль за результатами діяльності, а також менеджмент персоналу. Тобто, управління будь-яким агропідприємством включає управління персоналом у розумінні впливу на працівників у напрямі виконання поставлених перед ними завдань, яке в сучасних умовах є чи не найвизначальнішим.

Запровадження ринкових відносин в економіці збіглось в часі з створенням нових форм господарювання і відбувалось без достатнього захисту з боку держави. В подальшому спостерігалось стрімке входження України до міжнародної системи поділу праці, що супроводжувалось необхідністю конкурувати з іноземними компаніями. За таких умов вижити на ринку, адаптуватися до них змогли лише найбільш пристосовані. Позитивні зміни у агропромисловому комплексі, привели до поступового відвоювання внутрішнього ринку. Це дозволило вітчизняним підприємствам та науковцям не тільки думати про розв'язання поточних проблем, а й замислитися над перспективами [1, с.62].

Перехід від товариств з обмеженою відповідальністю до акціонерних товариств. Як свідчить аналіз даних, основна маса українських підприємств організовувалась у формі товариств з обмеженою відповідальністю. Така форма організації підприємств була адекватною ринковому середовищу, що існувало на той час. Відзначаючись високою гнучкістю, ці підприємства стали найбільш конкурентоспроможними і сформували основу сільськогосподарського виробництва та реальної економіки держави, випередивши великі підприємства, які були розраховані, за сучасною термінологією, на масовий маркетинг і, які у більшості випадків, фактично стали банкрутами. Проте зміни у маркетинговому середовищі почали стимулювати агропідприємства до укрупнення, заняття не тільки виробництвом, а й торговельно-посередницькою діяльністю. Це загостило певні недоліки підприємств, що функціонували у формі ТОВ, зокрема, обмежені можливості залучення фінансових ресурсів, особливо з урахуванням стану вітчизняної банківської системи. Підтвердженням цього можуть бути все частіші думки про те, що основою аграрного виробництва в майбутньому покликані стати великі агропідприємства у формі акціонерних товариств. На Заході дана проблема була вирішена наприкінці XIX - на початку XX ст. саме через організацію акціонерних товариств. Відокремлення підприємства як юридичної особи від власника привело до укрупнення підприємств, збільшення масштабів

виробництва, що дозволило знизити собівартість продукції, поліпшити її якість і отримати необхідні кошти для інвестицій та інновацій. Їх поява ознаменувала управлінську революцію та зробила економіку сільського господарства західних держав менш залежною від примх долі та окремих осіб.

Криза зростання, що виникає при розширенні сільгосппідприємства. Розширення може бути пов'язане з підвищенням попиту на товар, появою нових ринкових можливостей, амбіціями керівництва. При цьому розширення підприємства не завжди є виправданим. Відсутність прогнозів і стратегічного планування призводить до того, що кінцевим результатом розширення багатьох підприємств стають їх збитковість і закриття. Розширення є виправданим тільки тоді, коли воно приводить до підвищення стабільності. За українських же умов стабільність часто легше забезпечити при концентрації зусиль на певному сегменті.

Відсутність необхідних знань у управлінців агропідприємств призводить до того, що навіть у виправданих випадках розширення проводиться екстенсивно, шляхом простого збільшення кількості співробітників. Але якщо ринкові помилки можуть виявитися не відразу, то внутрішньо - організаційні проблеми виявляються легше.

Одна з причин появи подібного - страх власників "випустити з рук" управління підприємством. Поширена думка, що працівники можуть ефективно працювати тільки під безпосереднім контролем. Така поведінка власників може бути виправданою їх значним досвідом роботи на конкретному ринку, лідерськими якостями, досвідом успіху, що робить їх в очах співробітників основою майбутнього благополуччя підприємства. На практиці ж часто це є вірним тільки на стабільних ринках при стабільній діяльності. Тільки-но виникає необхідність у розширенні, досвід власника виявляється непридатним, а знань недостатньо для підвищення успіху [3, с. 45].

Делегування повноважень найманому управлінцю ускладнене з двох основних причин: 1) через недостатню кількість менеджерів на ринку праці, які б мали необхідні досвід і знання для керівництва середніми та великими сільгосппідприємствами; 2) через недовіру до найманих менеджерів з боку власників підприємств.

Формування нової стратегії добору кадрів та недовіра до дорадницьких фірм сформувалася у керівників сільгосппідприємств вкінці 90-х років майже одночасно, і була викликана низьким професіоналізмом "консультантів", неможливістю практичної реалізації їх пропозицій, суперечністю і нерезультативністю їх рекомендацій. Незважаючи на те, що за останні роки сформувалися і вирости високопрофесійні колективи консультантів з різних напрямів, керівники, як і раніше, упереджено ставляться до цього. Крім того,

працівники звичайно зайняті розв'язанням поточних виробничих питань, їм не вистачає часу на аналіз сучасних тенденцій. Це зумовлює об'єктивну потребу керівникам підприємств в об'єктивному, незаангажованому аналізі ефективності їх роботи - "погляду іззовні". Практика дорадницької діяльності свідчить, що значення людського потенціалу для конкурентоспроможності підприємства усвідомлене вітчизняними керівниками ще недостатньо. Вітчизняний досвід функціонування сільськогосподарських підприємств показує, що добір кадрів за таких умов відбувається спонтанно, а якщо брати пострадянську специфіку, то ще й з кола близьких чи знайомих людей. Дружні стосунки та широка спеціалізація персоналу спочатку позитивно впливають на становлення підприємства. Проте ситуація істотно змінюється, коли воно досягає певного успіху, розширюється. По-перше, виникає проблема з дотриманням дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати підприємство. По-друге, розширення вимагає спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, а утримання конкурентних позицій – посилення професіоналізму працівників. По-третє, виникає ситуація, коли працівників багато, а спитати фактично нема з кого, є юридичні проблеми із звільненням працівника. Розв'язати їх на підприємстві можливо, в тому числі за рахунок запровадження нових посадових інструкцій. Які дадуть змогу чітко сформулювати вимоги до знань і вміння працівників, визначити критерії ефективності їх роботи, що дозволяє проводити ефективну політику добору кадрів, юридично чітко розв'язати проблему відносин між найманим працівником і роботодавцем, обґрунтувати розмір заробітної плати; сформулювати у керівника уявлення про фактичну організаційну структуру підприємства та виявити "вузькі" місця. Невизначеність посадових обов'язків не дозволяє об'єктивно розв'язувати конфлікти з розміром заробітної платні, що періодично виникають. Прийом на роботу працівника без чітко виписаних обов'язків проводиться не на основі об'єктивного аналізу адекватності людини певній посаді, а на основі власних міркувань менеджерів різних ланок [1, с. 45].

Нехтування освітою. На багатьох сільськогосподарських підприємствах, ще за радянських часів, склалася тенденція до "вирощування" кадрів. У цілому це позитивне явище перетворилось в неповагу до освіти. Багато керівників віддають перевагу людині з досвідом роботи, хоча й без відповідної освіти. Як наслідок, доводиться займатися підвищенням його кваліфікації, а молоді спеціалісти залишаються не працевлаштованими. Серед актуальних кадрових проблем українських агропідприємств слід також назвати відсутність стабільної середньої ланки працівників і "відданості" підприємству. Дуже часто виникає ситуація, коли після набуття певного досвіду та освіти працівник переходить до іншого підприємства чи навіть фермера, з собою він забираючи інформацію,

власні зв'язки, що негативно впливає на позиції підприємства в цілому. Цей факт стримує лише територіальна прив'язаність та дуже малий вибір інших варіантів працевлаштування.

Не зупиняючись на зовнішніх факторах, що зумовлюють такі зміни (цикли економічного розвитку, зміни технологій, мотивів споживачів тощо), розглянемо деякі внутрішні моменти, де роль керівника залишається визначальною. Поведінка ж людини, її рішення зумовлюються, передусім, ментальними процесами. Найбільш вдалі підприємства створюються не на основі заздалегідь прорахованої стратегії, а особистостями, які мають певні креативні ідеї та не ставлять за мету суто економічні цілі. Проте будь-яка ідея є актуальною та адекватною за певних обставин, і не всі керівники мають талант відчувати термін, коли потрібно змінюватися самому і змінювати стратегію, наймаючи для цього професіональних менеджерів, а це призводить до погіршення економічних показників підприємства, а іноді й до банкрутства. Це приводить до заміни у керівництві підприємством засновників ефективними менеджерами. Часи, коли попит на ринку перевищував пропозицію, а все, що виставлялося на продаж, знаходило попит, уже минули. За умов конкурентного середовища досягти успіху лише за рахунок інтуїції неможливо. Потрібна не тільки ідея, а й точний розрахунок. Розробити ж їх може тільки фахівець, який має не лише досвід роботи у певній галузі, а й відповідні знання. Можна з упевненістю сказати, що часи дилетантів спливають [3, с.48].

У цьому зв'язку актуальності набуває проблема підвищення кваліфікації саме, управлінського персоналу агропідприємств. Це зумовлено тим, що рівень освіти і знань керівників даної ланки сьогодні в середньому є нижчим від рівня знань їх підлеглих, які, в основному, мають професійну освіту. Керівники вже не завжди можуть виступати як постановники завдань, чітко і коректно формулювати проблеми та визначати завдання, оцінювати строки і якість їх виконання. Однією з рис сучасного українського агробізнесу є поєднання в одній особі основного власника і генерального директора. Цей факт слід віднести до особливостей сільськогосподарського підприємництва в Україні. При цьому, якщо подібне поєднання в малих підприємствах нерідко є виправданим, то у середніх і великих воно стає причиною багатьох проблем. Сильна спокуса власника-директора контролювати (причому безпосередньо) максимум процесів на підприємстві призводить до того, що:

- стримується ініціатива;
- кадри добираються за принципом лояльності, а не професіоналізму;
- бюджет підприємства централізований, всі, часто навіть найдрібніші, витрати контролюються директором, що знижує оперативність прийняття рішень на місцях;

- структура стає бюрократичною і негнучкою;
- ринкова стратегія часто змінюється, кошти і зусилля хаотично перекидаються з одного напрямку на інший.

Перехід українських агропідприємств на принципи маркетингу. Проблеми впровадження маркетингу в діяльність українських підприємств присвячено багато статей, дисертацій та науково-практичних конференцій, проте цей процес іде повільно. Це пов'язано з проблемами менеджменту на вітчизняних підприємствах, кадрами і певними організаційно-фінансовими труднощами. За принципом розуміння маркетингу всіх керівників можна поділити на три умовні групи. Перші вважають маркетинг чарівною паличкою, яка може враз вирішити всі проблеми підприємства. Представники другої групи, навпаки, зовсім не вірять у маркетинг і вважають витрати на нього недоцільними. Вони зосереджені виключно на собівартості та суто технічних характеристиках продукції. Третя група відкидає маркетинг і використовує лише елементи менеджменту, їх позиція зводиться до твердження: "Я не хочу чути про кон'юнктуру ринку і Ваші стратегії, я випускаю продукцію, і Ви мені скажіть, як її ефективно збути" або до розробки елементів збуту і просування. Таке однобоке розуміння маркетингу, відсутність цілісної маркетингової стратегії підприємства призводять до зниження ролі маркетингу з боку менеджерів сільськогосподарських підприємств, формування його негативного іміджу і, як наслідок, зниження ефективності роботи підприємства на ринку. В Україні ще не відбувся остаточний перехід агропідприємств до діяльності на маркетингових засадах. Більшість керівників вітчизняних агрофірм ще не усвідомили, що маркетинг – це не засіб швидкого розв'язання поточних проблем або чарівна паличка, а системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність на ринку, одержання стабільних прибутків, формалізує процес прийняття ринкових рішень, робить його прозорим для аналізу і оптимізації [4, с. 46].

Висновки. Розв'язання існуючих проблем менеджменту в Україні вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні. Одним з головних елементів такого механізму є побудова національної системи стандартів управлінської діяльності. Широкому впровадженню сучасних методів управління і, насамперед, усвідомленню підприємцями причин власних проблем. Потрібна певна зміна пріоритетів з боку держави. Крім того є особливо актуальним для України і вимагає певного забезпечення з боку держави, як провідника загальнонаціональних інтересів, створення внутрішнього інвестора через збільшення доходів господарств, які є основними інвесторами у розвинутих країнах. Макроекономічні показники мають поліпшуватися не тільки від зміни кон'юнктури світового ринку, а й від

підвищення ефективності роботи кожного окремо взятого сільськогосподарського підприємства в середині держави.

Література

1. Зозульов О. Длігач А. Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств // Україна: аспекти праці , 2005.- № 3.- С.44
2. Саблук П. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України // Економіка України.- 2008,-№12,-С.60
3. Музика П.М. Формування кадрового потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин// Економіка АПК . – 2007 . - № 11. – С. 79
4. Шпикуляк О. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства// Економіка АПК, 2004, № 12.- С.45

Summary

Theoretical aspects of personnel management on agricultural organization / O.L. Matvienko

Theoretical aspects of personnel management of personnel selection systematization on agricultural organization are considered. The peculiarities of management system on the enterprises of agro-industrial complex are shown.

УДК 338.27:519.876.5

А.В. Томаш

Н.А. Потапова, к.е.н., доцент

О.В. Клочко, к.п.н., доцент

Вінницький національний аграрний університет

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ