

що інноваційна діяльність вітчизняних підприємств потребує збільшення державної участі як фінансово-го, так і організаційного характеру. Проведене дослідження вказує на відставання інноваційного розвитку українських підприємств порівняно з підприємствами країн з розвинутою ринковою економікою. Встановлено, що для здійснення інноваційної діяльності необхідно використовувати різні джерела фінансування, оскільки кожне з них має свої переваги та недоліки. Необхідно розробити та запровадити комплексну систему фінансової підтримки інноваційної діяльності, зокрема щодо механізмів здешевлення кредитив і заохочення банків до кредитування інноваційних проєктів. Відповідно, вирішення наявних проблем планування, використання та управління фінансуванням інноваційного розвитку забезпечить збільшення інвестицій у інноваційну діяльність і підвищить рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Григор'єва О. Є. Аспекти фінансування інноваційних проєктів в Україні / О. Є. Григор'єва // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 126. – С. 22-25.
2. Щербань В. М. Товарно-інноваційна політика : навч. посіб. / В. М. Щербань, Л. Л. Козубенко. – К. : Кондор, 2006. – 396 с.
3. Колодізев О. М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : дис. ... док. економ. наук : спец. 08. 00. 08 «Гроші, фінанси і кредит» / О. М. Колодізев. – Суми, 2011. – 508 с.
4. Москаль О. І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (за матеріалами Чернівецької області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. І. Москаль. – К., 2001. – 16 с.
5. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : моногр. / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова. – К. : УБС НБУ, 2007. – 183 с.
6. Романенко О. Р. Фінанси : підручник / О. Р. Романенко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 312 с.
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 226.
8. Корольова-Казанська О. Джерела фінансування інноваційних проєктів підприємства / О. Корольова-Казанська // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 280-283.
9. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Власова І. Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу / І. Власова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 36-46.
11. Самые дорогие бренды мира – 2013: рейтинг Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/potrebitelskii-rynok/246983-samyedорогие-brendy-mira-2013-reiting-forbes>.

УДК 631.11.009.12

**Мартинюк Н.В.**

*асистент кафедри менеджменту організацій імені професора Є. Храпливого  
Львівського національного аграрного університету*

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств у контексті підвищення його конкурентоспроможності. Обґрунтовано основні напрями кадрової стратегії на сучасному етапі розвитку сільського господарства. У рамках кожного напрямку визначено стратегічні цілі розвитку персоналу та описано взаємозв'язки між ними. Охарактеризовано механізми реалізації стратегії, сукупна дія яких забезпечить поліпшення елементів конкурентоспроможності персоналу.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, розвиток персоналу, конкурентоспроможність персоналу, сільськогосподарські підприємства.

#### **Мартынюк Н.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты стратегического управления развитием персонала сельскохозяйственных предприятий в контексте повышения его конкурентоспособности. Обоснованы основные направления кадровой стратегии на современном этапе развития сельского хозяйства. В рамках каждого направления определены стратегические цели развития персонала и описаны взаимосвязи между ними. Охарактеризованы механизмы реализации стратегии, совокупное действие которых обеспечит улучшение элементов конкурентоспособности персонала.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, развитие персонала, конкурентоспособность персонала, сельскохозяйственные предприятия.

#### **Martyniuk N.V. THE STRATEGIC DIRECTIONS OF STAFF COMPETITIVENESS IMPROVING IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The theoretical aspects of strategic management of agricultural enterprises personnel development in the context of improving its competitiveness are considered in the article. The main directions of HR-strategy at the current stage of agriculture development are justified. The strategic goals of staff development and the relationships between them are defined for each direction. The mechanisms of strategy implementation, which provide the combined effect of improving the personnel competitiveness components, are characterized.

**Keywords:** strategy, strategic management, personnel development, staff competitiveness, agricultural enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку вітчизняного сільського господарства характеризується формуванням дуалістичної моделі, у якій все чіт-

кіше вирізняються дві групи економічних суб'єктів. З одного боку – це великі агропромислові корпорації, які функціонують на інноваційних засадах, з ін-

шого – дрібні і середні підприємства, які є значно слабшими у фінансовому і технічному забезпеченні своєї діяльності, але тим не менше займають вагомий нішу на агропродовольчому ринку. Різниця в умовах та фінансових результатах господарювання цих економічних суб'єктів створює низку протиріч, які загрожують збалансованому розвитку аграрної галузі та гарантуванню продовольчої безпеки держави. Їх розв'язання значною мірою пов'язане з підвищенням рівня конкурентоспроможності персоналу, що у свою чергу потребує належного теоретичного обґрунтування стратегічних засад її розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення конкурентоспроможності персоналу, його інноваційного розвитку є предметом наукового аналізу багатьох вітчизняних дослідників: Д. Богині, О. Вартанової, О. Грішньої, М. Долішнього, К. Клецової, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Онікієнка, М. Семикіної, О. Смірнова, Р. Фатхутдінова, І. Цветкової. В їхніх працях, зокрема, висвітлюються концептуальні підходи до визначення змісту та критеріїв конкурентоспроможності персоналу, показників її вимірювання, характеризуються чинники формування та розвитку окремих елементів конкурентоспроможності, аналізуються їх кількісні параметри тощо. Доповнюють означені дослідження наукові роботи А. Алістаєвої, О. Богачова, Н. Глевацької, В. Коломієць, В. Колосок, О. Славгородської, які присвячені вивченню окремих аспектів стратегічного управління розвитком персоналу.

Проте, як показав аналіз опублікованих праць, означені проблеми розглядаються лише на базі промислових підприємств, зокрема машинобудівної та металургійної галузі, які мають свою специфіку. Водночас питання підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств АПК, обґрунтування стратегій управління цим процесом залишаються поза увагою широкого кола науковців. Тому дослідження цього напрямку є досить актуальними.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення стратегічних напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств, що забезпечить поліпшення рівня їх кадрового забезпечення та підвищення економічних і соціальних результатів діяльності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні підприємства аграрного сектора економіки функціонують у мінливому економічному середовищі, що характеризується інтенсивним впровадженням у виробничий процес високопродуктивної техніки, обладнання та інноваційних технологій, а також посиленням впливу цілої низки зовнішніх чинників: змін ринкової кон'юнктури, нормативно-правової бази, коливання цін, валютних курсів, поширення монопольних тенденцій тощо. Від того, наскільки швидко та адекватно персонал зможе пристосуватися до нових умов господарювання, безпосередньо залежать конкурентоспроможність підприємства та його перспективи. Тому забезпечення постійного розвитку персоналу є ключовим завданням менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Водночас розвиток персоналу – процес надзвичайно багатогранний, який виходить за межі окремого взятого підприємства і є результатом певного рівня розвитку самої людини і суспільства загалом. Це обумовлює необхідність застосування системного підходу до організації управління та органічного поєднання усіх стратегій розвитку персоналу.

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємств окремими науковцями пропонується роз-

глядати як сукупність управлінських дій, за рахунок яких відбувається забезпечення підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію його діяльності, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію [1, с. 27].

Розробляючи стратегію розвитку персоналу, необхідно взяти до уваги той факт, що вдосконалення здібностей працівника може відбуватися лише за умови задоволення його матеріальних та духовних потреб, тобто поліпшення якості трудового життя. Тому, з одного боку, стратегія управління розвитком персоналу підприємства повинна бути орієнтована на реалізацію наявного кадрового потенціалу і використання усіх доступних резервів його зростання, а з іншого – на формування дієвої системи мотивів і стимулів працівників до підвищення власного освітньо-професійного рівня та виконання виробничих завдань. Таким чином, персонал підприємства і мотивація працівників є основними об'єктами удосконалення кадрової стратегії, яка орієнтована перш за все на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції.

Окремі науковці із кадровою стратегією тісно пов'язують соціальну стратегію зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, яка також спрямована на задоволення потреб працівників.

Зокрема, йдеться про створення механізму соціального захисту працівників, зорієнтованого на забезпечення високих стандартів якості їх життя. Також звертається увага на підтримку об'єктів соціальної інфраструктури у місцевості, де функціонує підприємство. Такі заходи забезпечують підвищення іміджу підприємства, формують у працівника почуття відданості його інтересам [2, с. 139]. Таким чином, соціальна стратегія орієнтована на забезпечення людського розвитку та накопичення інтелектуального капіталу, що є передумовою формування якісного трудового потенціалу села.

Кожна стратегія визначає відповідну модель поведінки підприємства у сфері розвитку персоналу та збереження накопиченого людського капіталу. Науковці В.М. Колосок, В.С. Богачов та А.В. Алістаєва виділяють три основні типи моделі стратегічного управління розвитком персоналу [1, с. 30-33]:

- 1) «Конкурентні переваги» – цільовою орієнтацією даного типу є забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства.
- 2) «Підтримка працівників» – основною ціллю є розвиток складових матеріального добробуту та охорона здоров'я персоналу.
- 3) «Підтримка суспільства» – головною метою та механізмом дії цього типу моделі розвитку персоналу виступає становлення соціально відповідального підприємства, яке турбується про суспільне життя працівника, його родини та інших мешканців регіону як потенційних працівників.

У сукупності усі типи моделі знову ж таки пов'язують такі процеси, як розвиток професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, мотивацію до високопродуктивної праці та розвиток трудового потенціалу. За рахунок цього формуються умови для підтримки високого рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства та його стійкого соціально-економічного розвитку.

Певної специфіки потребує кадрово політика в інноваційно-орієнтованих підприємствах аграрної галузі. Її пріоритетом є залучення творчих, ініціативних та висококваліфікованих кадрів, здатних генерувати нові ідеї та відповідально відноситися до виконання поставлених завдань. Важливими кроками на шляху досягнення цієї мети є налагодження

партнерських відносин з працівниками, залучення їх до управління підприємством, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей підприємства.

За твердженням професора О.А. Грیشнової, стратегія менеджменту персоналу інноваційно-орієнтованих організацій передбачає формування комплексу загальних довготермінових підходів до процесу управління персоналом, які мають забезпечити високу ефективність використання його трудового потенціалу шляхом виявлення й залучення талановитих кадрів, надання пріоритетного значення критерію професійної компетенції при оцінці персоналу та його просуванні, створенні умов для його творчої діяльності. При цьому наявність висококваліфікованого персоналу, ефективність системи його атестації, підвищення кваліфікації та мотивації стає запорукою реалізації інноваційної стратегії підприємства [3, с. 71].

Ключова роль у реалізації кадрової стратегії відводиться забезпеченості максимальної ефективності інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу та його соціальний розвиток, а також формуванню ефективної системи мотивації праці, яка дозволить не лише залучити професіоналів, а зменшити втрату інтелектуального потенціалу через плинність кадрів. У результаті реалізації стратегії зростає інтелектуальний капітал підприємства та формуються умови для генерування нових знань. Згодом ці знання трансформуються в інновації, які є основою підвищення конкурентоспроможності.

На думку К. Бондаревської, досягнення високої конкурентоспроможності робочої сили у галузі сільськогосподарського виробництва реалізується через стратегію підвищення ефективності використання персоналу підприємств галузі [4, с. 99]. Основними її напрямками є: управління матеріально-технічними процесами (поліпшення матеріально-технічного і технологічного забезпечення виробництва); управління організаційно-економічними процесами (управління продуктивністю праці, удосконалення системи мотивації праці, впровадження наукової організації праці та виробництва); управління соціально-економічними процесами (підвищення якості робочої сили, покращення умов праці, ефективний соціальний захист працівників).

Група авторів Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України основним стратегічним напрямом розвитку персоналу та забезпечення його конкурентоспроможності вбачає у практичній реалізації так званої «концепції компетенцій», оскільки ця категорія об'єднує усі складові конкурентоспроможності персоналу (якість, працездатність, кваліфікацію, результативність, професійну перспективність) [5, с. 83].

Прогресивність цього підходу полягає у наданні можливості персоналу розвиватися відповідно до власних професійних і особистих переваг, власного бачення розвитку ринку праці, що сприяє процесу передавання знань, стимулює навчання та професійне самовдосконалення персоналу

Не применшуючи значення кожної із названих складових конкурентоспроможності персоналу, науковці стверджують, що вирішальною ланкою у її підвищенні є рівень кваліфікації персоналу разом з організацією та мотивацією праці. Ці три складові – мотивація, організація, кваліфікація – пов'язані і взаємно доповнюють одна одну [5, с. 32].

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння напрямів розвитку персоналу в сучасних умовах, а та-

кож беручи до уваги рівень кадрового забезпечення аграрного виробництва та необхідність реалізації інноваційної моделі його розвитку, вважаємо, що стратегія підвищення конкурентоспроможності працівників сільськогосподарських підприємств повинна базуватися на таких цільових орієнтирах:

- 1) поліпшення якісних характеристик персоналу підприємства;
- 2) розвиток системи мотивації праці та поліпшення якості трудового життя;
- 3) організація ефективної системи управління персоналом.
- 4) соціальний захист та соціальне забезпечення працівників.

Кожний із напрямів передбачає застосування певних механізмів, в основі яких – комплекс організаційно-економічних заходів, що мають як прямий, так і опосередкований вплив на розвиток персоналу. Кожна група заходів сприяє досягненню певних внутрішніх і зовнішніх ефектів, які у значній мірі взаємопов'язані та взаємообумовлені. Їх консолідована дія дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність персоналу, але й сформувати умови для забезпечення довготермінової стійкості процесу його відтворення. Тобто здійснюючи певні інвестиції у розвиток персоналу за окресленими напрямками, підприємство орієнтується не лише на поточні вигоди, а й на можливість їх отримання у більш віддаленій перспективі.

Кінцевим результатом реалізації стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу є досягнення підприємством конкретних економічних результатів у формі зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зменшення непродуктивних витрат і втрат робочого часу, зниження плинності кадрів та загальному підвищенні економічної ефективності виробництва. А це, у свою чергу, дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги та успішно функціонувати у вкрай мінливому ринковому середовищі. Рисунок 1 у загальних рисах ілюструє стратегію розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств аграрної галузі.

На наш погляд, поліпшення якості персоналу сільськогосподарських підприємств є ключовим напрямом стратегії його розвитку. Адже такі властивості персоналу, як рівень освіти, кваліфікація, компетентність, досвід і практичні навички роботи, ділові та особистісні характеристики працівників є найбільш суттєвими складовими конкурентоспроможності. Інші її елементи – працездатність, результативність та професійна перспективність працівників є похідними від якості персоналу. Таким чином, якість робочої сили – це своєрідний «фундамент» конкурентоспроможності працівника, його професійної придатності.

Водночас певні якісні характеристики персоналу оцінюються роботодавцями по-різному: з урахуванням їх сприйняття, потреби у них, а також можливості залучити ці якості та ефективно їх використовувати. Тобто певні якості працівників розглядаються як конкурентоздатні тільки в певних умовах, для конкретного підприємства, конкретної посади. Саме тому умовою забезпечення конкурентоспроможності персоналу є приведення його якісних характеристик у відповідність до кон'юнктури ринку праці та вимог роботодавців.

Отже, для вітчизняних сільськогосподарських підприємств у сучасних ринкових умовах основною стратегічною ціллю підвищення якості персоналу є

формування широкого кола компетенцій, необхідних для реалізації інноваційної моделі розвитку. Насамперед йде мова про оволодіння знаннями щодо сучасних технологій виробництва продукції, освоєння новітньої техніки, методів організації праці та виробництва, управлінської та маркетингової діяльності.

Підприємства, які обмежені в можливостях втілювати інноваційні проекти і дотримуються традиційного укладу діяльності, теж повинні орієнтуватися на підвищення професіоналізму працівників та поліпшення їхніх особистісних характеристик, зокрема таких як відповідальність, адаптивність (у т.ч. професійна і територіальна мобільність, мотивованість, інноваційність, творчий підхід до вирішення поставлених завдань тощо).

Основним механізмом реалізації цілей підвищення якості персоналу є організація у сільськогосподарських підприємствах постійного процесу професійного та виробничого навчання працівників, а також його інвестиційне забезпечення. Це дозволить не лише поліпшити освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу, підвищити його інноваційний потенціал, а й стабілізувати штат найманих працівників підприємства. Адже за умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації персоналу керівники підприємств не мають необхідності звільняти робітників, чийі знання або професійні навички морально застаріли в умовах науково-технічного прогресу, та витратити кошти й час на підбір, навчання і підготовку нового персоналу.



Рис. 1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора



Надзвичайно важливим напрямом стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу є удосконалення системи мотивації праці та поліпшення якості трудового життя працівників. У рамках реалізації цього напрямку передбачається досягнення двох основних цілей:

- забезпечення дієвих стимулів до самовдосконалення, професійного навчання, кар'єрного росту, ініціативності, творчості;
- поліпшення матеріального добробуту та охорона здоров'я працівників.

Основними механізмами їх досягнення виступають розвиток систем грошового (оплата праці, премії) та негрошового (соціальний пакет) стимулювання працівників, нематеріальної мотивації, соціальних програм, а також поліпшення умов та безпеки праці.

У результаті дії цих механізмів досягається певний рівень якості трудового життя, що «у загальному значенні означає умови, за яких здійснюється трудова діяльність працівника або той ступінь, до якого працівник підприємства може задовольнити свої важливі особисті потреби за допомогою роботи на цьому підприємстві» [1, с. 32].

Поліпшення якості трудового життя створює умови для зацікавленості тривалої зайнятості працівника у підприємстві та мотивує його до подальшого професійного розвитку, кар'єрного зростання, підвищення продуктивності праці. Підприємство ж отримує відповідні економічні і соціальні ефекти у формі зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності виробництва, зростання економічної і соціальної активності працівників, сумлінного виконання ними своїх обов'язків і вболівання за кінцеві результати діяльності.

Також результатом зростання якості трудового життя є підвищення ефективності інвестицій у людський капітал і формування умов для їх збільшення. Адже причиною вкрай низького рівня інвестицій у підготовку кадрів у аграрному секторі економіки є їх висока плинність, що зазвичай зумовлена незадовільними умовами праці та низькою заробітною платою. Тому підприємці вкрай неохоче витрачають кошти на навчання працівників, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. В умовах стабілізації складу трудових ресурсів ця проблема знімається.

До того ж гідна заробітна плата, вагомий соціальний пакет та інші фактори підвищують привабливість зайнятості у сільському господарстві. Тим самим формуються умови для залучення молодих спеціалістів та високопрофесійних кадрів з інших галузей, що теж забезпечує підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств аграрного сектора.

Мотивація праці та якість трудового життя є органічним доповненням до системи підвищення якості персоналу і по суті – головною сполучною ланкою між усіма стратегічними напрямками його розвитку. Так, основним мотивом працівника до підвищення кваліфікації і професійного навчання є можливість отримати вищу заробітну плату внаслідок підвищення продуктивності власної праці, рівня класності, кар'єрного росту, зайнятості на технологічно складніших, а отже більш високооплачуваних роботах. Але це можливо лише в умовах організації ефективної системи управління персоналом, що нами розглядається як окремий стратегічний напрям його розвитку.

До основних цілей даного напрямку належать:

- оптимізація чисельності та структури персоналу підприємства через поліпшення рівня технічного забезпечення виробничих та обслуговуючих проце-

сів, забезпечення раціональної та ефективної зайнятості, мінімізацію дії фактора сезонності праці тощо;

- забезпечення відповідності винагороди за працю її результатам;
- підвищення ефективності використання персоналу.

В основі механізму досягнення означених цілей – загальне удосконалення системи соціально-трудова відносин, зокрема їх розподільчої складової. Насамперед вкрай важливо забезпечити залежність рівня оплати праці від її продуктивності. Також необхідно раціонально диференціювати заробітну плату найманих працівників за професійно-кваліфікаційною ознакою, займаною посадою, видом і складністю виконуваних робіт тощо. Водночас це потребує належного організаційного забезпечення як самого виробничого процесу, так і процесу управління персоналом через системи колективно-договірного регулювання, нормування та оплати праці.

Особлива роль у цій стратегії відводиться кадровій роботі та управлінню кар'єрою працівників. Основними напрямками кадрової роботи повинні стати:

- планування чисельності та структури персоналу;
- підбір, прийом на роботу і переміщення персоналу;
- адаптація персоналу;
- оцінювання і атестація персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- удосконалення форм і методів стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- розвиток партнерських відносин у трудовому колективі.

У контексті управління кар'єрою працівника необхідно розробити схему кадрових переміщень, визначити порядок та умови заміщення посад та закріпити їх у відповідних внутрігосподарських положеннях. Кар'єрне зростання може відбуватися як у вертикальному напрямі (переміщення на більш високу посаду), так і у горизонтальному (підвищення кваліфікації, розширення функцій та завдань) та діагональному напрямі (зростання авторитету і визнання серед колег). Через управління кар'єрою працівника формуються умови для задоволення його потреб у самореалізації, визнання серед колег, досягнення певного статусу тощо.

Елементом стратегії є також налагодження партнерських відносин у колективі, що передбачає участь персоналу у прийнятті організаційно-управлінських рішень, розподілі прибутків, плануванні подальшої стратегії розвитку підприємства. Це підвищує економічну і соціальну активність працівників, дисциплінує їх, робить більш відповідальними і зацікавленими у досягненні підприємством високих кінцевих результатів діяльності, спонукає бажання до розвитку свого інтелектуального потенціалу.

Останнім важливим напрямом стратегії розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств є організація ефективного соціального захисту та соціального забезпечення працівників з метою підвищення їх добробуту та страхування від різного роду соціальних ризиків. Цільовим орієнтиром вищого порядку є формування сприятливих умов людського розвитку і відтворення трудового потенціалу села.

Механізм реалізації соціальної складової стратегії здійснюється через:

- розвиток внутрігосподарського соціального страхування;
- участь підприємства у програмах сприяння зайнятості та соціальної підтримки населення,

- фінансування розвитку соціальної сфери села.

Таким чином, здійснюється вплив як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище розвитку конкурентоспроможності персоналу. З одного боку, поліпшення захисту працівників від наслідків соціальних ризиків сприяє підвищенню якості їх трудового життя, а отже – є додатковим мотиватором для поліпшення результатів роботи, професійного і кар'єрного росту тощо. З іншого – участь у програмах економічного і соціального розвитку сільських територій поліпшує добробут місцевих мешканців, як потенційних працівників, сприяє закріпленню молоді на селі та зростанню якості людського капіталу. Причому керівникам підприємств не слід надавати соціальному розвитку села другорядного значення. Адже в основному кадровий склад підприємств аграрного сектора формується за рахунок сільського населення. Тому створення відповідного економічного і соціального середовища на селі є важливою умовою накопичення тих елементів людського капіталу, які через відповідні механізми розвитку трансформуються у необхідні компетенції та забезпечать підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Водночас досягнуті в результаті реалізації стратегії розвитку персоналу економічні і соціальні ефекти не лише формують певний рівень його конкурентоспроможності, але самі є результатом зростання професійних та особистісних характеристик працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств потребує розробки консолідованого механізму збереження та розвитку кадрового потенціалу, який базуватиметься на ефективному використанні людського ресурсу, підвищенні рівня заробітної плати, заходах із мотивації до праці, поліпшенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників, залученні ін-

вестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Проте ідея підвищення конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств не може бути реалізована у повному обсязі лише завдяки проведенню певних заходів або залученню тих чи інших стимулів на рівні підприємства. Вона повинна обов'язково передбачати низку заходів на рівні регіону, країни. Йдеться про обов'язковість реформування політики держави у сфері відтворення населення, освіти і професійної підготовки, зайнятості і доходів населення, охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на рівні регіонів. Це обумовлює участь у вирішенні даної проблеми всіх суб'єктів ринку праці: держави, кадрових агенцій, підприємців, найманих працівників, а також навчальних закладів аграрного профілю. Тобто підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств потребує застосування комплексного підходу щодо його розвитку та удосконалення взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-трудо-

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : моногр. / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь, 2011. – 224 с.
2. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / І.Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
3. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.А. Грішнова, Н.М. Поливяна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1(2). – С. 64-75.
4. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств : монографія / К.В. Бондаревська. – Дніпропетровськ, 2013. – 164 с.
5. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : монографія / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко, О.С. Харітонова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 176 с.