



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Д. П. Доманчук

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, економічної теорії та фінансів
Хмельницького університету управління та права*

А. Д. Чикуркова

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету
(м. Кам'янець-Подільський)*

УДК 65.014.1: 339.138

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

Розглядаються теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку робочої сили. Висвітлюються методологічні підходи до стратегічного аналізу конкуренції і визначення привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили. Обґрунтовано систему характеристик і показників оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили.

Ключові слова: стратегічний аналіз конкуренції, ринок робочої сили, плінність, персонал.

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу в Україні та світі характеризуються різким посиленням конкурентної боротьби. Значну частину своєї активності на ринку підприємства змушені витратити на забезпечення його виживання в агресивному середовищі. Розробка детальної стратегічної програми, націленої на підтримку та розвиток бізнесу в умовах конкурентної боротьби на ринку, є одним із ключових завдань розробки ринкової стратегії маркетингу. Здійснення радикальних реформ ринкової трансформації національної економіки зумовлює необхідність обґрунтування нових методологічних підходів до вивчення проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку робочої сили та оцінки цього процесу з метою подолання падіння аграрного виробництва і досягнення поступового економічного зростання та соціального прогресу. У зв'язку з цим дослідження стану і основних тенденцій конкуренції суб'єктів господарювання



на ринку робочої сили за сучасних умов виступає вирішальним елементом стратегічного управління персоналом.

Загалом поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу, якщо порівняти з аналогічними об'єктами цього ринку. Конкурентоспроможність підприємства в цілому означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність аграрного підприємства — це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції.

Узагальнення наукових праць з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства взагалі, і окремих досліджень конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили зокрема, показало, що визначення цієї економічної категорії повинно базуватися не тільки на дослідженні суті і співвідношення попиту та пропозиції на ринку робочої сили, а й стадій відтворення цього специфічного товару, взаємодія яких за певних економічних умов забезпечує перерозподіл зайнятих. При цьому спостерігається тісна взаємодія ринку товарів, капіталу і робочої сили. Основні суб'єкти ринку робочої сили — роботодавці і наймані працівники одночасно виступають виразниками попиту і пропозиції.

Багато вітчизняних та зарубіжних авторів таких, як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Уинсли, Х. Хершген, А. Старостіна та інші, розглядають питання конкуренції та пропонують методики проведення аналізу конкурентного середовища, проте адаптація їх застосування до ринку праці потребує подальшого дослідження.

Актуальність проблеми, її теоретична і практична значущість обумовили вибір теми наукової статті. сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення методики стратегічного аналізу конкуренції і визначення привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили.

У зв'язку із низьким рівнем дослідження питань проведення конкурентного аналізу на ринку робочої сили нами була поставлена мета визначити особливості конкурентного аналізу при формуванні маркетингу персоналу підприємства. У статті висвітлюються методологічні засади формування системи показників оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили, яка включає попит на робочу силу, наявність вакансій, плинність персоналу, заробітну плату, доходи, соціальні гарантії, ринкове, виробничо-технологічне, інноваційно-інвестиційне, організаційне, інформаційне і соціально-психологічне забезпечення.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативні та методичні документи України та Міжнародної Організації Праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, аналітичні та статистичні матеріали органів державної влади, Державного комітету статистики України. Методика досліджень заснована на системі комплексного економічного аналізу з проблем конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили в Україні.

Термін "конкуренція" означає суперництво в певній області між юридичними або фізичними особами, які виступають конкурентами, що зацікавлені в досягненні однієї мети. З цієї точки зору конкурентоспроможність будь-якого економічного суб'єкта — це здатність випереджати суперників у досягненні економічних цілей, котрі були ними поставлені, і досягнення на цій основі певних вигод. Якщо розглядати маркетингову активність підприємства на ринку персоналу, то попередні визначення трансформуються таким чином: ринкова конкуренція на ринку персоналу — це боротьба за обмежений обсяг потенційних та існуючих кадрів, яка здійснюється на доступних підприємству сегментах. При цьому конкуренція виконує велику кількість функцій, будучи певним регулюючим механізмом ринку.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та



внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність аграрного підприємства — це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних підприємств. Конкурентоспроможність аграрного підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності.

Враховуючи зазначене, *конкурентоспроможність аграрного підприємства на ринку робочої сили* нами визначено як вираження його здатності бути пріоритетним при виборі місця роботи реальним або потенційним працівником, а також створення для нього набору мотиваційних преференцій і можливостей формувати, розвивати й реалізовувати свій потенціал та інтегровано узгоджувати стратегічні цілі підприємства з власними.

Для визначення конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних працівників щодо робочих місць;
- можливі розміри та динаміку попиту на робочу силу;
- розрахунковий рівень ринкової ціни робочої сили;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку робочої сили;
- визначальні параметри робочих місць основних конкурентів;
- найбільш перспективні сфери прикладання праці для відповідної робочої сили та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із формуванням, розвитком і реалізацією робочої сили.

Важливою складовою аналізу ситуації щодо управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку робочої сили є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі щодо залучення робочої сили. Відповідно до концепції маркетингу працедавці досягають успіху на ринку через розробки пропозицій, які задовольняють потреби працівників у більшій мірі, ніж конкуренти. Виходячи з цього, маркетингові стратегії підприємства-працедавця мають враховувати не лише потреби цільового сегмента фахівців, а й ринкову активність інших конкуруючих працедавців. Конкурентний аналіз — це процес, що дає можливість виявити та оцінити основних конкурентів працедавця. На базі такого аналізу розробляється конкурентна стратегія, яка дозволяє підприємству в процесі конкурентної боротьби створити та утримати на ринку робочої сили міцну позицію та дає найбільш сильну із всіх переваг перед конкурентами.

Таким чином, *конкурентний аналіз* — це сукупність дій, націлених на дослідження порівнянних позицій конкуруючих підприємств, в рамках галузі або ринку робочої сили в цілому, на якому вони оперують. Конкурентний аналіз дає можливість визначити конкурентні переваги або недоліки підприємства з точки зору його позиції на ринку робочої сили; дає змогу визначити стратегії конкурентів; створює інформаційне підґрунтя для розробки стратегії, спрямованої на створення та підтримку переваг перед конкурентами у сфері залучення робочої сили необхідної кількості і якості [1, с. 117].

Незважаючи на те, що спеціалісти з маркетингу та персоналу визнають важливість конкурентного аналізу, на практиці набагато більше уваги приділяється аналізу персоналу та постачальників — кадрових агенцій, навчальних закладів тощо. Це в основному пов'язано з тим, що більшість фахівців підприємств вважають, що достатньо багато знають про конкурентів та їх кадрову політику, стикаючись з ними у процесі своєї господарської діяльності. З іншого боку, багатьом уявляється маловірогідною можливість вивчити конкурента повною мірою, і в результаті не бачать необхідності витрачати кошти та час на збір інформації про конкурента. Досить розповсюдженим є явище, коли підприємства збирають інформацію про



конкурента-працедавця, проте не аналізують і не накопичують її відповідним чином, що призводить до неефективності всього процесу конкурентного аналізу.

Вважаємо, що для проведення стратегічного аналізу загальної ситуації та конкуренції аграрних підприємств на ринку робочої сили, необхідно визначити характер та рівень конкурентної боротьби (рис. 1).

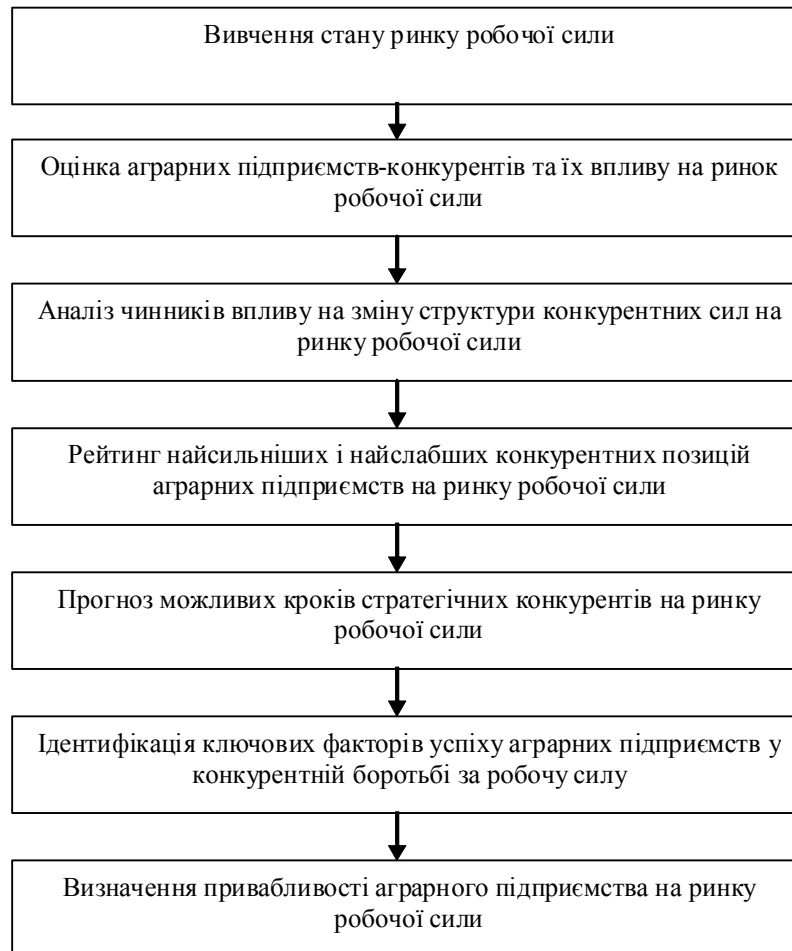


Рис. 1. Стратегічний аналіз конкуренції і визначення привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили*

* *Примітка:* Розроблено авторами.

Аналіз повинен проводитися в такій послідовності: встановлюють основні економічні показники, які характеризують стан ринку робочої сили; визначають конкурентні сили, що діють у аграрному секторі, та їх вплив на ситуацію на ринку робочої сили; виявляють ті стратегічні чинники, які викликають зміни в структурі конкурентних сил на ринку робочої сили; визначають аграрні підприємства, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції; прогнозують найбільш ймовірні кроки стратегічних конкурентів; встановлюють ключові фактори успіху в



конкурентній боротьбі; приймають остаточне рішення щодо привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили.

Під час стратегічного аналізу необхідно виявити ті стратегічні чинники, які викликають зміни в структурі конкурентних сил на ринку робочої сили (табл. 1). Незважаючи на обмежені можливості для аналізу в межах короткого оглядового дослідження, необхідно одержати правильне уявлення про те, які рішення приймаються в цій сфері, хто приймає такі рішення і як ці рішення впливають на моральний стан і стимулювання працівників. Потім необхідно коротко розглянути питання, пов'язані з плануванням завдань професійного розвитку та службового просування працівників і оцінкою діяльності персоналу, а також роль навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 1.

Стратегічні чинники впливу на зміну конкурентних сил на ринку робочої сили*

Предмет аналізу впливу	Стратегічний чинник впливу
Управління персоналом	Принципи і політика. Планування персоналу. Підбір персоналу відділом управління персоналом. Місце в корпоративній структурі
Структура персоналу	Дані про вік і стать. Кваліфікація, майстерність (згідно з категоріями). Робітники з національних меншин, іноземні робітники. Умови наймання на постійну, тимчасову або сезонну роботу. Плинність персоналу. Прогнули
Комплектування і підбір	Практичні способи комплектування персоналу. Практичні способи підбору майбутніх працівників
Навчання і підвищення кваліфікації	Перспективи службового просування. Організація. Методи і технічні засоби. Чергування робіт. Оцінка персоналу
Оплата і стимулювання праці	Система оплати праці. Рівні і диференціація оплати праці. Оплата за результатами праці. Участь у розподілі прибутків та інші подібні схеми. Вигоди для суспільства. Нематеріальні стимули
Стосунки між працівниками і керівництвом	Характерні особливості і практичне використання таких відносин. Вплив на управління і продуктивність

* Примітка: *Розроблено авторами.*

Згідно з обґрунтованим нами підходом плинність персоналу слугує визначальним критерієм оцінювання складових конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили. Вважаємо, що однією з найважливіших підсистем в управлінні конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили є комплекс винагород, пільг і гарантій. Ця підсистема виступає гарантом привабливості суб'єкта господарювання для робочої сили.

Для здійснення впливу на процес плинності робочої сили керівників кадрової служби та підприємства в цілому цікавить, перш за все, те, як можна впливати на цей процес. З цією метою аналізують фактори плинності, які можна розподілити на три групи: керовані (матеріальні, фактори виробництва, побутові умови,



організація праці та відпочинку, забезпеченість різними благами); частково керовані (задоволення працею); некеровані (природно-кліматичні, демографічні та інші) [2, с. 10].

Розглянемо дані щодо рівня прийому і вибуття працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг, які відображають стан плинності персоналу (рис. 2).

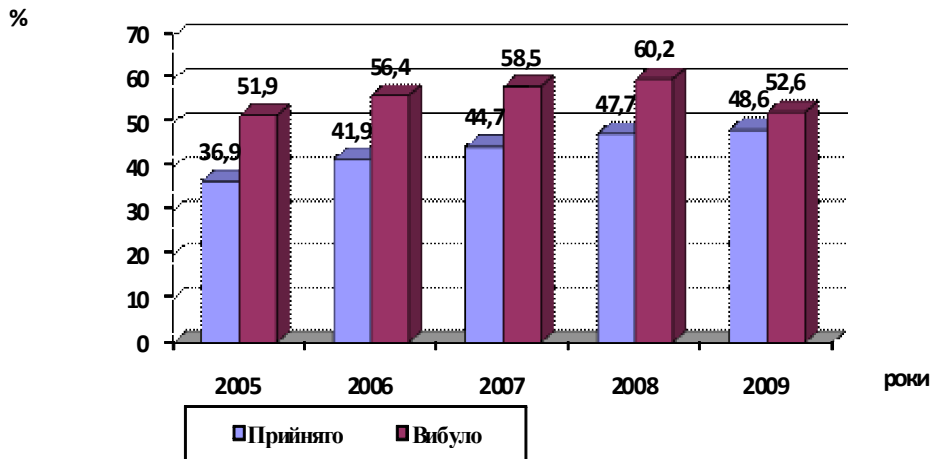


Рис. 2. Рівень прийому та вибуття працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг, % до середньооблікової кількості штатних працівників

Джерело: [3, с. 43; 7, с. 44]

Як бачимо з даних рис. 3 рівень вибуття працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг 2009 р. працівників зріс на 0,7 п.п. порівняно з 2005 р., а рівень прийому на 11,7 п.п. — порівняно з 2005 р.

Аналіз причин вивільнення працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг показав, у 2009 р. вибуло працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг по причині плинності кадрів 306,4 тис. осіб, або 49,0 % середньооблікової кількості штатних працівників, що менше показника 2005 р. відповідно на 181,8 тис. осіб, або на 2,0 п.п. (табл. 2). За рахунок скорочення штатів 2009 р. вибуло 5,0 тис. осіб, або 0,8 % середньооблікової кількості штатних працівників, що менше показника 2005 р. відповідно на 12,9 тис. осіб, або на 0,9 п.п.

Ключові конкурентні переваги на ринку робочої сили — це характерний для певного підприємства перелік чинників, які приносять йому переваги перед іншими підприємствами у боротьбі за робочу силу. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від попиту на робочу силу; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу “життєвого циклу” підприємства.



Таблиця 2.

Причини вивільнення працівників сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг

№ п/п	Показник	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	Відхилення (+, -) 2009 р. від 2005 р.
1.	Вибуло, тис. осіб	538,3	513,7	456,1	421,4	329,3	-209,0
2.	У % до середньооблікової кількості штатних працівників	51,9	56,4	58,5	60,2	52,6	0,7
3.	З них по причині: плинності кадрів	488,2	471,1	425,4	392,3	306,4	-181,8
4.	У % до середньооблікової кількості штатних працівників	47,0	51,7	54,6	56,1	49,0	2,0
5.	скорочення штатів	18,1	17,4	9,0	7,6	5,0	-12,9
6.	у % до середньооблікової кількості штатних працівників	1,7	1,9	1,2	1,1	0,8	-0,9

Джерело: [3, с. 61; 4, с. 46; 5, с. 54; 6, с. 44; 7, с. 48].

З метою забезпечення кількісної оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили нами розглянуто ряд стратегічних характеристик оцінювання цієї проблеми, на основі чого сформована система показників, яка достатньо характеризує усі аспекти конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили (рис. 4).

Як свідчить практика останніх років, основними мотивами плинності працівників з аграрних підприємств були: низька заробітна плата та несвоєчасні її виплати; відсутність ритмічності виробництва; нестабільність ситуації на підприємстві; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації та основній професії; важкі та шкідливі умови праці; некваліфікована праця та інші.

Таблиця 3

Система стратегічних показників і характеристик оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку робочої сили*

№ п/п	Показник	Характеристики
1.	Попит на робочу силу	Сукупна платоспроможна потреба підприємств, установ, організацій у робочій силі
2.	Наявність вакансій	Кількість вільних робочих місць і вакантних посад, про які повідомили підприємства, установи, організації державну службу зайнятості
3.	Плинність персоналу	Зміна облікової кількості штатних працівників внаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин
4.	Заробітна плата	Основна, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати



Продовження табл. 3

5.	Доходи	Дивіденди, відсотки від акцій та внесків в майно підприємства, установи, організації працівникам, які є членами акціонерного товариства та перебувають на обліковому складі
6.	Соціальні гарантії	Спосіб створення необхідних економічних передумов для збереження працездатності економічно активної частини населення, а в необхідних випадках — матеріального забезпечення у разі втрати працездатності, старості, втрати годувальника.
7.	Ринкове забезпечення	Розмір ринку, темпи росту розмірів ринку, етапи життєвого циклу товарів
8.	Виробничо-технологічне забезпечення	Технології, характеристика продукції, виробнича потужність і виробнича програма
9.	Інноваційно-інвестиційне забезпечення	Інновації, обсяг інвестицій, сукупні витрати, економічний ефект, економічна ефективність, термін окупності капіталовкладень, прибутковість підприємства
10.	Організаційне забезпечення	Організаційна структура підприємства, система менеджменту, маркетингу
11.	Інформаційне забезпечення	Система збирання, обробки, зберігання, передачі інформації з метою координації діяльності
12.	Соціально-психологічне забезпечення	Система інтересів, потреб, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій.

* *Примітка:* Розроблено авторами.

На нашу думку, з метою зниження рівня плинності персоналу підприємства-конкуренти на ринку робочої сили повинні здійснювати такі стратегічні кроки: соціальна інформованість щодо місії, стратегічних цілей, стратегії, перспектив розвитку підприємства, планів, їх виконання; використання систем участі працівників у прибутках підприємства і формуванні капіталу; виробнича та соціальна адаптація, наставництво; соціально-психологічний клімат, неформальні відносини.

Вважаємо, що стратегічний аналіз конкуренції і визначення привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили має проводитися в такій послідовності: встановлення основних економічних показників, які характеризують стан ринку робочої сили; визначення конкурентних сил, що діють у аграрному секторі, та їхнього впливу на ситуацію на ринку робочої сили; виявлення стратегічних чинників, які викликають зміни в структурі конкурентних сил на ринку робочої сили; визначення аграрних підприємств, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції; прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів; встановлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі; прийняття остаточного рішення щодо привабливості аграрного підприємства на ринку робочої сили.

Отже, запропоноване групування і агрегування показників дає можливість виробити надійну базу для інформування зацікавлених сторін (потенційних працівників, інвесторів, служби зайнятості та інших) щодо можливостей і перспектив забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку робочої сили.

**Список використаних джерел:**

1. Чикуркова, А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки [Текст] : [монограф.] / А. Д. Чикуркова. — Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. — 428 с.
2. Богиня, Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів [Текст] / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. — 2007. — № 5, Т. 1. — С. 7–13.
3. Праця України 2005 [Текст] : [за ред. Н. В. Григорович]. — К. : Держкомстат України, 2006. — 352 с.
4. Праця України 2006 [Текст] : [за ред. Н. В. Григорович]. — К. : Держкомстат України, 2007. — 354 с.
5. Праця України 2007 [Текст] : [за ред. Н. В. Григорович]. — К. : Держкомстат України, 2008. — 406 с.
6. Праця України 2008 [Текст] : [за ред. Н. В. Григорович]. — К. : Держкомстат України, 2009. — 322 с.
7. Праця України 2009 [Текст] : [за ред. Н. В. Григорович]. — К. : Держкомстат України, 2010. — 344 с.

Надійшла до друку 26.11.2011

Доманчук Д. П., Чикуркова А. Д. Теоретико-методологические основы стратегического управления конкурентоспособностью аграрных предприятий на рынке рабочей силы

Рассматриваются теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью аграрных предприятий на рынке рабочей силы. Освещаются методологические основы стратегического анализа конкуренции и определения привлекательности аграрного предприятия на рынке рабочей силы. Сформирована система характеристик и показателей оценки конкурентоспособности аграрного предприятия на рынке рабочей силы.

Ключевые слова: стратегический анализ конкуренции, рынок рабочей силы, текучесть, персонал.

Domanchuk, D. P.; Chykurkova, A. D. Theoretical and Methodological Bases of Strategic Management Competitiveness of Agricultural Enterprises in the Labor Market

Considers the theoretical foundations of strategic management competitiveness of agricultural enterprises in the labor market. Highlights methodological framework for strategic analysis of competition and determine the attractiveness of agricultural enterprises in the labor market. Grounded system characteristics and indicators to measure the competitiveness of the agricultural enterprising labor market.

Key words: strategic analysis of competition, labour market, turnover, staff.

