

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Мартинюк, старший викладач,

Д. Черевко, к. е. н., доцент

Львівський національний аграрний університет

© Н. Мартинюк, Д. Черевко, 2015

Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Обґрунтовано значення розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. З'ясовано, що сформовані в процесі розвитку компетенції працівників є джерелом унікальних конкурентних переваг підприємства, недосяжних для конкурентів. Визначено категорію «конкурентоспроможний персонал» та показано його взаємозв'язок з іншими складовими конкурентоспроможності підприємства (продукції, менеджменту, капіталу). Проаналізовано розмір витрат сільськогосподарських підприємств на утримання і розвиток робочої сили за окремими статтями, а також у співвідношенні з іншими видами економічної діяльності. Встановлено, що реалізація концепції розвитку персоналу потребує належного нормативно-правового, кадрового, фінансового, організаційного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення. У рамках кожного напрямку запропоновані пріоритетні заходи досягнення означеної мети. Розроблено модель системи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств, яка характеризує участь усіх учасників соціально-трудова відносин у цьому процесі. Вона є основою для формування кадрової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК.

Ключові слова: розвиток персоналу, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможний персонал, сільськогосподарські підприємства, конкурентні переваги.

Martyniuk N., Cherevko D. Staff development as the factor increasing the competitiveness of agricultural enterprises

The article substantiates the importance of personnel development to ensure the competitiveness of agricultural enterprises. It was established that competences, formed in the process of employee's development, are the source of unique competitive advantages, inaccessible to competitors. The category of "competitive personnel" is defined and their relationships with other components of the company competitiveness (goods, management and capital) are showed. The costs of agricultural enterprises on the personnel maintenance and development by item of expenditure, as well as in relation to other economic activities are analyzed. It was founded that the implementation of the staff development concept requires the appropriate legal, staffing, financial, organizational, educational and informational support. The priority measures to achieve this goal are proposed for each direction of support. The model of the personnel development system in the agriculture, which characterizes the participation of all members of labor relations in this process, is created. It's the basis of formation the staffing strategy, which focused on the competitiveness improving of agricultural enterprises.

Key words: staff development, competitiveness, competitive staff, agricultural enterprises, competitive advantages.

Мартинюк Н., Черевко Д. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий

Обосновано значение развития персонала как средства обеспечения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Установлено, что сформированные в процессе развития компетенции работников являются источником уникальных конкурентных преимуществ предприятия, недосягаемых для конкурентов. Дано определение категории «конкурентоспособный персонал» и показано его взаимосвязь с

другими составляющими конкурентоспособности предприятия (продукции, менеджмента, капитала). Проанализирован размер расходов сельскохозяйственных предприятий на содержание и развитие рабочей силы по отдельным статьям, а также в соотношении с другими видами экономической деятельности. Установлено, что реализация концепции развития персонала требует надлежащего нормативно-правового, кадрового, финансового, организационного, учебно-методического и информационного обеспечения. По каждому направлению предлагаются приоритетные меры достижения указанной цели. Разработана модель системы развития персонала сельскохозяйственных предприятий, которая характеризует участие всех участников социально-трудовых отношений в этом процессе. Она является основой формирования кадровой стратегии, ориентированной на повышение конкурентоспособности предприятий АПК.

Ключевые слова: *развитие персонала, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособный персонал, сельскохозяйственные предприятия, конкурентные преимущества.*

Постановка проблеми. Вітчизняне сільське господарство сьогодні функціонує у досить складних економічних умовах: з одного боку, масштабна криза національної економіки, що характеризується загальним спадом виробництва, зайнятості, зростанням рівня цін, нестабільністю валютних курсів і як результат – погіршенням кон'юнктури внутрішнього ринку; з іншого – надходження в галузь значних іноземних інвестицій, впровадження у виробничий процес сучасної техніки та інноваційних технологій, а разом із ними – підвищення ефективності виробництва та нарощування експорту продовольства.

На жаль, процес структурних та інноваційних трансформацій у підприємствах аграрного сектору економіки не набув всеохопного характеру й ознаменувався поширенням монопольних тенденцій та зростанням розриву в умовах і результатах господарювання підприємств, що матиме вкрай негативні довгострокові соціально-економічні наслідки. Тому необхідність розвитку диверсифікованого аграрного виробництва, збереження позицій більшості сільськогосподарських підприємств (особливо малих і середніх) на внутрішніх ринках продовольства і посилення їх експортного потенціалу гостро ставить завдання пошуку нових конкурентних переваг.

На наш погляд, ключовою конкурентною перевагою будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання є наявність конкурентоспроможного персоналу. У нашому розумінні – це персонал, який володіє необхідним набором компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією і націлений на виконання конкретних виробничих завдань. Саме

працівники з такими якостями спроможні забезпечити паритет в економічних взаємовідносинах сільськогосподарських підприємств із господарюючими суб'єктами інших секторів національної економіки або й навіть інших країн. Тому постійний розвиток персоналу є ключовим завданням менеджменту сільськогосподарських підприємств і відповідно потребує належного наукового супроводу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку персоналу, забезпечення його конкурентоспроможності в умовах інноваційної моделі господарювання належать до найбільш актуальних у сучасній економічній науці. Їм присвячені праці низки зарубіжних і вітчизняних учених: Е. Гітмана, М. Портера, Е. Тоффлера, Р. Фатхудинова, О. Амосова, Д. Богині, О. Вар-танової, О. Грішнєвої, І. Грузіної, В. Коло-мієць, А. Колота, В. Куценка, Е. Лібанової, В. Нижник, Ю. Нікітіна, М. Семикіної, О. Смірнова, І. Цветкової та ін.

Стосовно аграрного сектору економіки означені проблеми знайшли широке відображення у працях І. Баланюка, О. Біттера, К. Бондаревської, В. Липчука, Л. Михайлової, Л. Червінської, Г. Черевка, К. Якуби, І. Яціва.

Значний внесок цих дослідників у теорію та практику розвитку персоналу створює досить широкий простір для подальших досліджень зазначеної сфери. Одним із найбільш актуальних їх напрямів є вивчення механізму взаємозв'язку процесів розвитку персоналу із цілями підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Багато аспектів цієї проблеми недостатньо висвітлені у наукових публікаціях.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є обґрунтування ролі персоналу у

забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та визначення основних напрямів його розвитку. Це необхідно для формулювання принципових положень кадрової стратегії в аграрному секторі для виведення останнього на передові позиції в національній економіці.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у нього конкурентних переваг. При цьому окремі науковці схильні ототожнювати конкурентну перевагу з чинниками, які визначають кінцеві результати діяльності підприємства, характеристики його товарів тощо. Зокрема І. Яців стверджує, що «конкурентна перевага – це кращий, з точки зору результатів конкурентної боротьби, стан чинника конкурентоспроможності суб'єкта економічної діяльності порівняно зі станом цього чинника в його конкурентів» [1, с. 79]. При цьому чинник конкурентоспроможності науковець трактує як певну характеристику суб'єкта конкурентних відносин чи середовища, в якому він функціонує, що спроможна впливати на результат економічного суперництва [1, с. 79].

За твердженням Н. Зеліско та В. Крупи, у контексті впровадження обґрунтованої системи стратегічної політики держави, спрямованої на оптимальне використання існуючого ресурсного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій аграрного сектору економіки, має відбутися перехід від здобуття конкурентних переваг за дією цінових чинників до впровадження факторних переваг, а саме: інтелектуального капіталу, природного багатства, науково-технічного потенціалу [2, с. 50].

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників, вихідною і водночас визначальною ланкою формування його конкурентних переваг, на нашу думку, є саме персонал. З огляду на це ми погоджуємося з Т. А. Репіч про те, що конкурентоспроможність організації прямо пов'язана з конкурентоспроможністю персоналу, і цей показник безпосередньо характеризує конкурентний потенціал підприємства [3].

Як слушно зазначають Р. Тринько і Г. Невінська, сьогодні у світовій

господарській системі формується парадигма розвитку та підвищення ефективності суспільного виробництва на основі використання знань та інновацій [4, с. 80]. За цих умов чинник розвитку персоналу для аграрного сектору економіки набуває особливого значення. Адже без наявності працівників відповідної якості неможливо ефективно використовувати потенціал новітніх технічних засобів, технологій, методів управління та повноцінно реалізувати інноваційну модель розвитку сільського господарства. Крім того, лише завдяки професійним кадрам можна забезпечити кваліфікований менеджмент, високий рівень організації праці і виробництва, ефективність системи мотивації праці, своєчасне та якісне виконання виробничих завдань, новаторство у реалізації виробничої і маркетингової стратегії, тобто все те, за рахунок чого дрібні і середні підприємства галузі можуть протистояти агрохолдингам в умовах нерівномірної технічної й технологічної оснащеності виробництва.

Унікальність персоналу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства визначається тим, що на його основі формується людський та інтелектуальний капітал, які є утворювальною основою продукування і руху знань. Саме працівник є власником і носієм знань, кваліфікації, досвіду, інформації, які він може накопичувати, використовувати, розвивати й передавати упродовж усього періоду свого життя й трудової діяльності. А в епоху постіндустріального суспільства знання та інформація розглядаються як один з основних ресурсів, що забезпечують інноваційний розвиток економіки та конкурентоспроможний продукт. Причому знання – це невичерпний ресурс, який, за висловом Е. Тоффлера, «може поширюватися безмежно, не може бути витрачено, може легко бути розосередженим серед значної кількості людей» [5].

Достатньо обґрунтовано у цьому плані також є позиція І. І. Цветкової, яка стверджує, що «людському капіталові, який формується на основі персоналу підприємства, властива самозростаюча цінність, і він, на відміну від інших ресурсів, які потребують підтримки і управління для створення конкурентних переваг підприємства,

розвивається самостійно, залучає і комбінує інші ресурси підприємства» [6, с. 122].

Звичайно, ми поділяємо думку про те, що роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності не можна абсолютизувати, оскільки ресурсне, технічне й технологічне забезпечення підприємств, їх функціональні можливості, ринкові позиції, розміщення та інші чинники теж надзвичайно важливі, але більшість із-поміж них є похідними від впливу персоналу підприємства, зокрема управлінських та організаційних рішень його керівного складу та результатів роботи усього колективу. Однак визнання науковцями та практиками пріоритетності переваг персоналу конкретного підприємства порівняно з іншими у конкурентній боротьбі зумовлене тим, що сучасні технічні засоби, технології та матеріальні ресурси рівною мірою доступні на ринку всім конкуруючим суб'єктам, а тому не можуть бути джерелом забезпечення конкурентних переваг.

Натомість формування своєрідного набору компетенцій персоналу (підбір

працівників відповідно до карти компетенцій), їх постійний розвиток, а також специфіка організації та мотивації праці якраз і можуть стати недосяжними для конкурентів. Причому специфічні для підприємства колективні знання та організаційна культура, які формують так званий некодифікований капітал, часто не можуть бути скопійовані чи перенесені в умови іншого підприємства.

Відповідно здатність підприємства навчати і розвивати своїх працівників швидше за конкурентів є джерелом його економічних, соціальних і стратегічних переваг не лише у галузевому чи територіальному, а й загальнонаціональному та міжнародному масштабах.

На нашу думку, конкурентоспроможність аграрних підприємств виражається схемою причинно-наслідкових зв'язків, зображеною на рис. 1.

Вершину цієї схеми формує конкурентоспроможний персонал, наділений ключовими для підприємства компетенціями та орієнтований на досягнення його цілей.

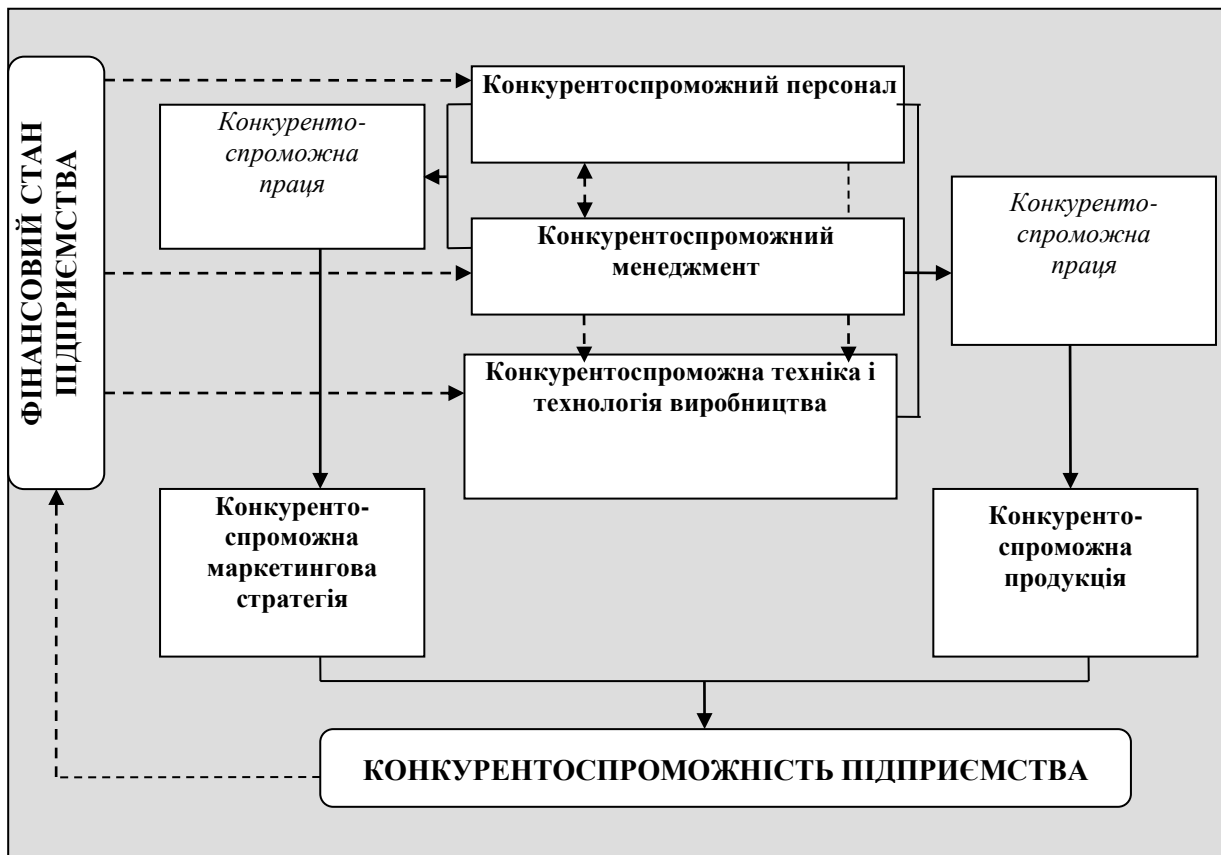


Рис. 1. Схема причинно-наслідкових зв'язків забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства*.

** Запропоновано авторами.*

Цей персонал, з одного боку, висуває зі своїх рядів конкурентоспроможний менеджмент, що ним керує, а з іншого – легко і правильно сприймає всі завдання і цілі, що формуються управлінською ланкою. Тобто в результаті органічного поєднання конкурентоспроможного персоналу і менеджменту забезпечується належна організація праці, її мотивація, формування єдності і цілеспрямованості дій всіх членів трудового колективу.

Менеджмент підприємства відповідальний за організацію збуту і просування товарів на ринку, тобто формування ефективної маркетингової стратегії підприємства, яку певна група працівників втілює в життя.

Конкурентоспроможний персонал також тісно пов'язаний з технічною стороною аграрного виробництва. Ба більше, наявність такого персоналу є невід'ємною складовою інноваційної стратегії розвитку підприємства. Адже для того, щоб оволодівати сучасними технічними засобами і технологіями виробництва, а також самим продукувати певні технологічні новації, необхідні відповідні знання, досвід, належне ставлення до праці і творчий потенціал.

Водночас розвиток фахових компетенцій працівників, а також досягнення певного рівня матеріально-технічного забезпечення виробництва залежить від фінансових можливостей підприємства та обсягу інвестицій. У свою чергу вартість залучення трудових і матеріальних ресурсів формує певний рівень виробничо-збутових витрат, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності продукції.

Отже, конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом і озброєний сучасними технічними засобами може забезпечити високу якість і продуктивність праці, яка формує конкурентоспроможність продукції, чого вимагає ринок. А вже конкурентоспроможність продукції забезпечує ринкову позицію виробника (частку продукції на ринку), формує його фінансовий стан і є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення

успішної діяльності підприємств аграрного сектору економіки.

У науковій літературі категорія «розвиток персоналу», головню, трактується як процес професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Зокрема, за визначенням В. А. Савченка, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [7, с. 17]. Таке саме розуміння сутності розвитку персоналу зустрічаємо у працях І. А. Грузіної, В. І. Дери-ховської [8, с. 105], А. М. Ткаченко, К. А. Марченко [9, с. 194] та ін.

Беззаперечно, розвиток персоналу має стратегічно важливе значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Адже він є ефективним засобом посилення та нагромадження кадрового потенціалу працівників як на поточному етапі функціонування підприємства, так і в перспективі.

Окрім того, розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плінність кадрів.

Потреба у постійному розвитку персоналу також спричинена необхідністю підтримки його конкурентоспроможності, що зумовлено її відносністю, динамічністю та цільовим характером. Адже навіть за незмінного кількісного й якісного складу персоналу чи організаційного капіталу підприємства конкуренто-спроможність персоналу відносно позицій ін-ших підприємств може змінюватися, причому, як правило, в гірший бік. Ці зміни можуть бути наслідком різних

тенденцій у зовнішньому середовищі, змін ринкової кон'юнктури, інституційних правил, що спричинює коригування цілей підприємства та вимог до якості персоналу для забезпечення їх досягнення.

Масштаби і ключові параметри розвитку персоналу визначаються насамперед стратегією розвитку сільськогосподарського підприємства, рівнем впровадження у виробництво інноваційних технологій, конкуренцією на внутріфірмовому та галузевому ринку праці, конкурентними позиціями на товарних ринках, а також його фінансовими можливостями.

На жаль, у підприємствах аграрного сектору економіки базові характеристики персоналу, які визначають його потенційні

можливості, з кожним роком все більше погіршуються. З одного боку, це зумовлено вкрай незадовільними умовами формування людського капіталу села, з іншого – недостатньою увагою керівників підприємств до забезпечення процесу розвитку персоналу.

За твердженням Л. Михайлової, аграрні підприємства схильні мінімізувати витрати на використання трудових ресурсів й оптимізувати їхню кількість [10, с. 51]. Цю тезу, зокрема, підтверджують дані про рівень витрат сільськогосподарських підприємств на утримання і професійний розвиток персоналу у співвідношенні із підприємствами інших видів економічної діяльності (табл. 1)

Таблиця 1

Витрати підприємств Львівської області на утримання робочої сили у 2013 р. (на 1 штатного працівника), грн/рік*

Вид економічної діяльності	Сума витрат, грн	У тому числі									
		витрати на соціальне забезпечення працівників		витрати на культурно-побутове обслуговування		витрати на забезпечення працівників житлом		витрати на професійне навчання		інші витрати на робочу силу	
		грн	%	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Сільське господарство	1116,4	61,3	5,5	234,3	21,0	105,8	9,5	6,0	0,5	709,0	63,5
Промисловість	2796,9	1051,5	37,6	507,4	18,1	90,6	3,2	95,3	3,4	1052,1	37,7
Будівництво	4331,1	143,8	3,3	28,2	0,7	18,6	0,4	36,2	0,8	4104,3	94,8
Транспорт і поштова діяльність	4088,0	931,1	22,8	262,1	6,4	98,4	2,4	98,1	2,4	2698,3	66,0
Фінансова й страхова діяльність	1340,6	363,5	27,1	108,9	8,1	94,5	7,0	74,9	5,6	698,8	52,2
Державне управління	843,3	41,2	4,9	28,8	3,4	3,0	0,4	44,0	5,2	726,3	86,1
У середньому в економіці	2347,5	647,0	27,6	261,7	11,1	59,2	2,5	73,6	3,1	1306,0	55,7

*Складено за даними Головного управління статистики у Львівській області.

Як бачимо, розмір таких витрат у розрахунку на одного працівника склав у 2013 р. 1116,4 грн, що у 2,5 раза менше, ніж у промисловості, та у 2,1 раза менше, ніж у середньому в економіці. Водночас у структурі витрат інвестиції у професійне навчання персоналу становили лише 0,5%, що є найнижчим показником серед усіх видів економічної діяльності, де такі витрати мали місце. В абсолютному вираженні витрати на професійне навчання склали лише 6 грн на

одного працівника, що у 12,3 раза менше, ніж у середньому в економіці.

Відповідно між загальним обсягом інвестицій у професійний розвиток персоналу, здійснених сільськогосподарськими підприємствами та суб'єктами господарювання інших галузей, існує катастрофічний розрив (рис. 2).

Тому у сільськогосподарських підприємствах питання управління розвитком персоналу повинні стати

пріоритетними. Це по-в'язано з тим, що накопичені у сільському середовищі соціально-економічні протиріччя виливаються у невдоволеність зайнятого населення роботою, плинність кадрів, відсутність мотивів до професійного розвитку, у невідповідність заробітної плати результатам праці тощо.

Ми поділяємо думку О.Гришнкової та Н.Полив'яної, що першочергово необхідно зосередитися на розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, постійному використанні результатів творчої активності працівників у господарській діяльності. Працівників належить розглядати як невід'ємну частину інтелектуального капіталу підприємства [11, с. 74].

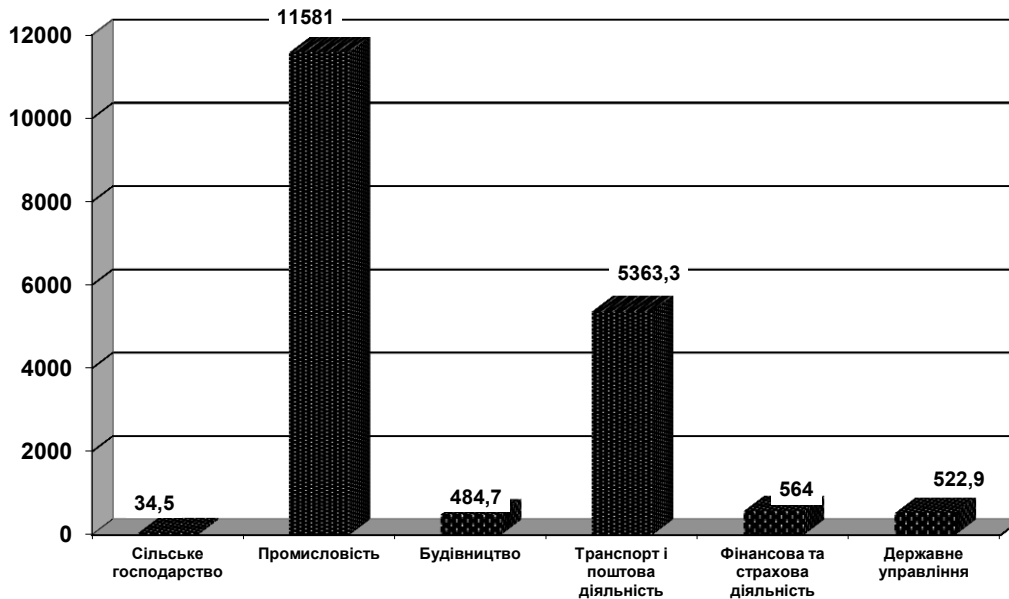


Рис. 2. Співвідношення суми витрат підприємств на професійне навчання працівників за видами економічної діяльності, тис. грн.*

*Складено за даними Головного управління статистики у Львівській області.

Отже, 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 соціальної безпеки і захищеності працівників, залученні інвестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація концепції розвитку персоналу вимагає від адміністрації сільськогосподарських підприємств вживання заходів щодо забезпечення цього процесу за різними напрямками (рис. 3). Проте стратегія розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств не може бути реалізована у повному обсязі ли-ше на

мікрорівні. Вона повинна обов'язково передбачати низку заходів на рівні регіону, країни. Йдеться про обов'язковість реформування політики держави у сфері освіти і професійної підготовки, зайнятості і доходів населення, охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на рівні регіонів. Це зумовлює участь у вирішенні окресленої проблеми всіх суб'єктів ринку праці: держави, кадрових агенцій, підприємців, найманих працівників, а також навчальних закладів аграрного профілю.

Іншими словами, формування конкурентоспроможного персоналу підприємств потребує застосування комплексного підходу до його розвитку та удосконалення взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-трудових відносин. Структурна побудова системи розвитку

персоналу підприємств АПК представлена на рис. 4.

Загальне керівництво системою повинні здійснювати відповідні органи державної влади та управління як на рівні країни, так і на регіональному, місцевому чи галузевому рівнях. Це, зокрема, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство праці та соціальної політики, Міністерство освіти і науки України, обласні і районні ради народних депутатів, державні адміністрації, департаменти

агропромислового розвитку, соціального захисту населення, освіти і науки тощо. Їх основне завдання – формування інституційного середовища, сприятливого для розвитку агробізнесу, відродження сільської поселенської мережі, становлення високого рівня організаційної культури, соціальної відповідальності бізнесу, реалізації соціальних прав і гарантій працівників, а також забезпечення рівноваги на регіональному ринку праці.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	
<p style="text-align: center;">Нормативно-правове:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка положення про професійне навчання та розвиток персоналу; 2. Договірне закріплення відносин між учасниками процесу професійного розвитку. 	<p style="text-align: center;">Організаційне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство адміністрації і працівників у сфері організації професійного навчання; 2. Формування системи управління навчанням; 3. Організаційна підтримка працівників у процесі їх самоосвіти, здобуття вищої освіти.
<p style="text-align: center;">Кадрове:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування контингенту працівників-наставників для проведення стажування або виробничого навчання; 2. Залучення фахівців із навчальних закладів і провідних підприємств галузі для ознайомлення із найновішими досягненнями науки і техніки. 	<p style="text-align: center;">Навчально-методичне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження активних форм і методів навчання працівників на виробництві; 2. Розробка індивідуальних і колективних програм стажування й виробничого навчання відповідно до потреб слухачів; 3. Широке використання наочних матеріалів (брошури, буклети, DVD фільми).
<p style="text-align: center;">Фінансово-інвестиційне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення фонду фінансування професійного розвитку; 2. Залучення зовнішніх джерел фінансування розвитку персоналу; 3. Використання методів матеріальної мотивації для заохочення працівників до навчання та саморозвитку. 	<p style="text-align: center;">Інформаційно-консультаційне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне інформування працівників про можливості та умови проходження професійного навчання, стажування або підвищення кваліфікації у підприємстві та поза його межами; 2. Роз'яснювальна робота щодо необхідності підвищення кваліфікації.

Рис. 3. Напрями і заходи забезпечення розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств.*

**Запропоновано авторами.*

Саме на державу покладається вирішальна роль у фінансовому забезпеченні функціонування галузей людського капіталу і розвитку сільських територій.

З метою формування інноваційних кадрів, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на

загальнодержавному рівні необхідно вжити такі заходи:

– розробити концепцію і стратегію підготовки інноваційних кадрів для потреб аграрного сектору економіки;

– модернізувати і розширити форми фінансування аграрної освіти, надати більшу автономію аграрним університетам у розробці навчальних програм, сприяти оновленню їх матеріально-технічної бази;

– створити умови для закріплення молоді у сільській місцевості через розвиток сільських територій, поліпшити рівень соціально-побутового обслуговування на селі;

– надати широкий спектр податкових та інших пільг для сільськогосподарських підприємств, які здійснюють підготовку кадрів за власний рахунок, а також тих, які працевлаштовують молодих спеціалістів, забезпечують їх житлом і платять гідну заробітну плату;

– створити фонд професійного розвитку персоналу і наповнити його за рахунок введення податку на професійне навчання.

На рівні сільськогосподарських підприємств управлінська робота у сфері розвитку персоналу повинна бути спрямована на постійне поліпшення навчально-методичного забезпечення процесу виробничого навчання та підвищення кваліфікації через впровадження сучасних його форм і методів (дистанційне, інтерактивне, модульне, навчальний туризм, творчі і пошукові методи); індивідуальний підхід до складання програм підготовки персоналу з урахуванням попереднього досвіду, знань, навичок, інтересів окремих працівників; розвиток соціального партнерства у професійній підготовці, ефективну участь у державних програмах розвитку кадрів для аграрного сектору економіки тощо.

Формування системи розвитку персоналу передбачає також відповідне інформаційне

забезпечення (інформація про умови матеріального стимулювання, конкурентоспроможність персоналу), моніторинг соціального захисту і мотивації працівників тощо.

Висновки. Отже, сучасний етап розвитку підприємств аграрного сектору економіки висуває на перший план проблему їхнього забезпечення конкурентоспроможним персоналом, який володіє знаннями і компетенціями, необхідними для імплементації інноваційної моделі господарювання. Саме персонал підприємства відіграє ключову роль у досягненні певного рівня конкурентоспроможності праці, тобто прямо впливає на формування кінцевих параметрів продукції (обсяг, ціна, якість), які визначають її конкурентні позиції на ринку.

Високий рівень конкурентоспроможності персоналу дає змогу підвищити рентабельність виробництва, збільшити вартість активів підприємства, поліпшити ефективність використання ресурсів, а найважливіше – забезпечити довгострокову, унікальну та самозростаючу, конкурентну перевагу підприємства завдяки використанню унікального джерела конкурентоспроможності, яке неповторне для конкурентів. Тому всебічний розвиток персоналу повинен стати стратегічним завданням кадрової політики сільськогосподарських підприємств і держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Яців І. Б. *Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія* / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
2. Зеліско Н. Б. *Чинники формування конкурентних переваг АПК України в контексті інтеграції у світовий економічний простір* / Зеліско Н. Б., Крупа В. Р. // *Аграрна економіка*. – 2013. – Т. 6, № 3–4. – С. 49–54.
3. Репіч Т. А. *Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]* / Т. А. Репіч. – Режим доступу : www.dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/.../10.pdf.
4. Тринько Р. *Соціалізація інноваційної діяльності: теоретико-методологічний аспект* / Р. Тринько, Г. Невінська // *Аграрна економіка*. – 2014. – Т. 7, №3–4. – С. 79–86.
5. Тоффлер Е. *Метаморфози власти: Знання, багатство и сила на порозі ХХІ века : пер. с англ.* / Е. Тоффлер. – М. : Изд-во АСТ, 2002. – 670 с.
6. Цветкова І. І. *Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств* / І. І. Цветкова // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 88. – С. 119–125.
7. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу : навч. посіб.* / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

8. Грузіна І. А. Розвиток працівників, як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська // *Економіка розвитку*. – 2010. – № 4. – С. 104–107.
9. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // *Економічний вісник Донбасу*. – 2014. – №1(34). – С. 194–197.
10. Михайлова Л. І. Кадрове забезпечення агропромислового виробництва: теоретико-методологічні засади / Л. І. Михайлова // *Економіка АПК*. – 2015. – № 2. – С. 50–54.
11. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Грішнова, Н. М. Поливяна // *Науковий вісник ЧДДЕУ*. – 2009. – №1(2). – С. 64–75.

