

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*


ПОЛІЩУК ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 631.11:331.108

**ДИСЕРТАЦІЯ:
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТА
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Подається на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності
073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____  Дмитро ПОЛІЩУК

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
ГАЦЬКО Анатолій Федорович

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Поліщук Д.О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2024.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретично-методичних та прикладних засад стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. В роботі ідентифіковані роль та значення кадрових ресурсів у формуванні економічного потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств. Обґрунтовано концептуальні засади формування, мобілізації та відтворення кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств. Виконано оцінку структурно-динамічних тенденцій розвитку кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств. Досліджено аналітичні та методичні основи формування стратегій управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Обґрунтовано систему інструментів та засобів управління кадровим потенціалом, формуванням та реалізацією кадрової політики й розвитком людського капіталу аграрних підприємств в контексті відтворення останнього. Ідентифіковано ключові напрями реалізації кадрової політики аграрних підприємств. Розроблено прикладні засади формування адаптивних стратегій управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці функціональних підходів до генерування та імплементації стратегій управління кадровим потенціалом та людським капіталом аграрних підприємств у контексті викликів, спричинених змінами зовнішнього середовища. В дисертації вперше обґрунтовано концептуальні основи генерування та імплементації адаптивної стратегії управління кадровим

потенціалом та людським капіталом аграрних підприємств, яка базується на впровадженні результатів кількісного та якісного аналізу факторів та визначенні тенденцій підвищення продуктивності праці персоналу, що досягається за допомогою інструментів моніторингу можливостей підвищення продуктивності з урахуванням ресурсних можливостей на певний період часу для різних видів діяльності. Удосконалено методичний підхід до всебічної оцінки кадрового потенціалу, який враховує фізичні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, морально-культурні, інтелектуальні, інноваційні, ініціативно-креативні та іміджеві аспекти, а також дозволяє визначити якісний стан і прогнозувати тенденції стратегічного розвитку. Удосконалено ідентифікацію закономірностей впливу внутрішніх господарських відносин на зміни ефективності управління кадровим потенціалом, засноване на системному аналізі стану майнових, договірних та соціально-трудова відносин в аграрному підприємстві. Розроблено удосконалені методичні підходи до виявлення можливостей зниження трудових витрат шляхом визначення питомих величин їх впливу на фінансові результати діяльності аграрних підприємств за допомогою економіко-математичних методів. Набуло подальшого розвитку наукове визначення дефініції «кадровий потенціал аграрного підприємства», яке відрізняється від існуючих тим, що розглядається як соціально-економічна категорія, яка об'єднує сукупність взаємопов'язаних загальних і професійних навичок та компетенцій, а також соціальних характеристик кваліфікованих працівників, які здійснюють або потенційно можуть здійснювати трудові та управлінські функції в аграрному підприємстві на постійній основі. Розвинуто науково-методичний підхід до формування та відтворення людського капіталу підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що враховує синергійний ефект від поєднання впливу демографічних, освітніх, соціологічних, психофізіологічних, організаційно-управлінських, інституційних та економічних факторів. Дістав розвитку алгоритм раціональної розробки інформаційної моделі реалізації кадрової політики аграрного підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що враховує концептуальну

модель адаптивного управління, яка спрямована на досягнення цілей підприємства, враховує мотиваційні потреби працівників та обмежується умовами ринку праці і законодавством.

В першому розділі окреслено теоретично-методичні засади стратегічного управління кадровою політикою та розвитком людського капіталу аграрних підприємств. Розглянуто процеси формування та функціонування кадрових ресурсів в системі економічного потенціалу аграрних підприємств. Визначено теоретичні засади відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств в контурах стратегічного планування управління його розвитком. Розроблено та удосконалено методичні підходи до організації процесу стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. У другому розділі ідентифіковано структурно-динамічні тенденції розвитку кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств. Визначено тенденції відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств. Виконано оцінку стану кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Окреслено аналітико-методичні засади генерування та імплементації адаптивної кадрової політики аграрних підприємств. В третьому розділі обґрунтовано архітектура та архітектоніку механізмів управління кадровим потенціалом, людським капіталом та кадровою політикою аграрних підприємств. Визначено засоби та інструментарій управління відтворенням кадрового потенціалу аграрних підприємств. Обґрунтовано організаційні засади раціональної реалізації кадрової політики аграрних підприємств, а також стратегічні напрями розвитку управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування аграрними підприємствами та органами державної влади й місцевого самоврядування запропонованих дисертантом теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій для створення ефективної стратегії управління кадровою політикою та людським капіталом.

Ключові слова: людський капітал, кадровий потенціал, кадрова політика, стратегія, механізми управління, системи управління.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Поліщук Д.О. Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2024. № 2. Р. 86–92

Поліщук Д. О. Управління людським капіталом як невід’ємна частина стратегічного розвитку аграрного підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). Р. 358-362

Поліщук Д.О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Development Service Industry Management. 2024. № 2. Р. 155–160

ABSTRACT

Polischuk D.O., Strategic Management of Personnel Policy and Human Capital of Agricultural Enterprises. – The manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in the specialty 073 Management of the field of knowledge 07 Management and administration. - State Biotechnological University, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the substantiation of the theoretical-methodical and applied principles of strategic management of personnel policy and human capital of agrarian enterprises. The work identifies the role and importance of human resources in the formation of the economic potential and human capital of agrarian enterprises. The conceptual principles of formation, mobilization and reproduction of personnel potential and human capital of agrarian enterprises are substantiated. The assessment of structural and dynamic trends in the development of personnel potential and human capital of agrarian enterprises was carried out. Analytical and methodological foundations of the formation of strategies for managing personnel policy and human capital of agrarian enterprises have been studied. The system of tools and means of management of personnel potential, formation and implementation of personnel policy and development of human capital of agrarian enterprises in the context of reproduction of the latter is substantiated. The key areas of implementation of personnel policy of agrarian enterprises have been identified.

The applied principles of the formation of adaptive strategies for the management of personnel policy and human capital of agrarian enterprises have been developed. The scientific novelty of the obtained research results lies in the justification and development of functional approaches to the generation and implementation of strategies for managing personnel potential and human capital of agricultural enterprises in the context of challenges caused by changes in the external environment. In the dissertation, for the first time, the conceptual foundations of the generation and implementation of an adaptive strategy for managing personnel potential and human capital of agrarian enterprises are substantiated, which is based on the implementation of the results of quantitative and qualitative analysis of factors and the determination of trends in increasing the labor productivity of personnel, which is achieved with the help of tools for monitoring opportunities for increasing productivity, taking into account resource opportunities for a certain period of time for various types of activities. A methodical approach to the comprehensive assessment of personnel potential has been improved, which takes into account physical, social-psychological, professional-qualification, moral-cultural, intellectual, innovative, initiative-creative and image aspects, as well as allows determining the quality state and forecasting strategic development trends. The identification of patterns of influence of internal economic relations on changes in the effectiveness of management of personnel potential has been improved, based on a systematic analysis of the state of property, contractual and social-labor relations in an agrarian enterprise. Improved methodical approaches to identifying opportunities for reducing labor costs by determining the specific values of their impact on the financial results of agricultural enterprises using economic and mathematical methods have been developed. The scientific definition of the definition of "personnel potential of an agrarian enterprise" has gained further development, which differs from the existing ones in that it is considered as a socio-economic category that unites a set of interconnected general and professional skills and competencies, as well as social characteristics of qualified employees who perform or potentially perform labor and management functions in an agricultural enterprise on a permanent basis. A scientific

-methodical approach to the formation and reproduction of the human capital of the enterprise has been developed, which differs from the existing ones in that it takes into account the synergistic effect of the combination of the influence of demographic, educational, sociological, psychophysiological, organizational-management, institutional and economic factors. An algorithm for the rational development of an information model for the implementation of the personnel policy of an agrarian enterprise was developed, which differs from the existing ones in that it takes into account the conceptual model of adaptive management, which is aimed at achieving the goals of the enterprise, takes into account the motivational needs of employees and is limited to the conditions of the labor market and legislation. The first chapter outlines the theoretical and methodological principles of strategic management of personnel policy and human capital development of agrarian enterprises. Processes of formation and functioning of personnel resources in the system of economic potential of agrarian enterprises are considered. The theoretical principles of reproduction of the personnel potential of agrarian enterprises in the contours of strategic planning of management of its development are determined. Methodical approaches to the organization of the process of strategic management of personnel policy and human capital of agrarian enterprises have been developed and improved. The second chapter identifies the structural and dynamic trends in the development of personnel potential and human capital of agrarian enterprises. The tendencies of reproduction of the personnel potential of agrarian enterprises have been determined. An assessment of the state of personnel potential and the efficiency of the use of personnel of agricultural enterprises was carried out. Analytical and methodological principles of generation and implementation of adaptive personnel policy of agricultural enterprises are outlined. In the third chapter, the architecture and architectonics of mechanisms for managing personnel potential, human capital, and the personnel policy of agrarian enterprises are substantiated. The means and tools for managing the reproduction of the personnel potential of agrarian enterprises have been determined. The organizational principles of the rational implementation of the personnel policy of agrarian enterprises, as well as the strategic directions of

the development of management of the personnel potential of agrarian enterprises, are substantiated. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the theoretical generalizations and practical recommendations proposed by the dissertation by agricultural enterprises and bodies of state and local self-government to create an effective strategy for managing personnel policy and human capital.

Keywords: human capital, personnel potential, personnel policy, strategy, management mechanisms, management systems.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТА РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 12 |
| 1.1. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств..... | 12 |
| 1.2. Відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств в контурах стратегічного планування управління його розвитком..... | 33 |
| 1.3. Методичні підходи до організації процесу стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств..... | 54 |
| Висновки до розділу 1..... | 68 |
| РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 70 |
| 2.1. Тенденції відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств..... | 70 |
| 2.2. Оцінка стану кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу аграрних підприємств..... | 86 |
| 2.3. Аналітико-методичні засади генерування та імплементації адаптивної кадрової політики аграрних підприємств..... | 111 |
| Висновки до розділу 2..... | 121 |
| РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ЛЮДСЬКИЙМ КАПІТАЛОМ ТА КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 123 |
| 3.1. Засоби та інструментарій управління відтворенням кадрового потенціалу аграрних підприємств..... | 123 |
| 3.2. Організаційні засади раціональної реалізації кадрової політики аграрних підприємств..... | 133 |
| 3.3. Стратегічні напрями розвитку управління кадровим потенціалом аграрних підприємств..... | 147 |
| Висновки до розділу 3..... | 166 |
| ВИСНОВКИ..... | 168 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 171 |

ВСТУП

Актуальність теми. З моменту здобуття незалежності вітчизняне агропромислове виробництво пройшло кілька стадій розвитку. Наразі, попри загострення воєнно-політичної та соціально-економічної ситуації, спостерігається збільшення значення цієї групи галузей в національній економіці, особливо в експортних доходах та формуванні ВВП. Усі процеси в агропромисловому виробництві супроводжуються динамічними структурними змінами, спричиненими зовнішніми факторами, такими як активізація інтеграційних процесів та глобалізація ринків агропродовольчої продукції, посилення конкуренції, внутрішньополітична нестабільність, зовнішньополітичні та воєнні виклики, погіршення інвестиційного клімату та інші. В цих умовах підприємства мають максимально використовувати свій виробничий потенціал, особливо кадровий. Для успішної адаптації до змін аграрні підприємства повинні розробити ефективний механізм функціонування, заснований на стратегії управління кадрами, провадженні виваженої політики та реалізації заходів розвитку економічного потенціалу на основі реалізації стратегій управління людським капіталом.

Наукові праці таких відомих вчених-економістів, як М.О. Бесєдін, Т.В. Білорус, Д.П. Богиня, О.М. Бородіна, Н.Л. Гавкалова, І.Ю. Гришова, Л.Д. Гармідер, О.А. Грішнова, В.С. Дієсперов, М.Ф. Кропивко, О.М. Лібанова, М.Й. Малик, Л.І. Михайлова, Т.І. Олійник, Н.П. Резнік, С.Г. Турчіна, О.Г. Шпикуляк, В.В. Юрчишин, К.І. Якуба, присвячені розгляду питань формування та ефективного використання трудових ресурсів, кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств. Хоча ці науковці зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних основ управління людськими ресурсами, сучасні умови постійних економічних змін вимагають подальших досліджень у сфері стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Вказане обумовлює актуальність обраної теми дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка та Державного біотехнологічного університету, а саме: «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (0119U001387, 2019-2021 рр.). У межах вказаних теми автор провів аналітичні дослідження та розробив рекомендації щодо формування і впровадження стратегій управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних та прикладних засад стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств.

Визначення мети дисертаційної роботи обумовило необхідність вирішення основних конкретизованих завдань дослідження:

- ідентифікувати роль та значення кадрових ресурсів у формуванні економічного потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств;
- обґрунтувати концептуальні засади формування, мобілізації та відтворення кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств;
- виконати оцінку структурно-динамічних тенденцій розвитку кадрового потенціалу та людського капіталу аграрних підприємств;
- дослідити аналітичні та методичні основи формування стратегій управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств;
- обґрунтувати систему інструментів та засобів управління кадровим потенціалом, формуванням та реалізацією кадрової політики й розвитком

людського капіталу аграрних підприємств в контексті відтворення останнього;

– ідентифікувати ключові напрями реалізації кадрової політики аграрних підприємств;

– розробити прикладні засади формування адаптивних стратегій управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є діалектичний метод та системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ при визначенні засад формування стратегії управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Для оцінки та порівняння тенденцій розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств використовувалися методи статистико-економічного аналізу. Результати аналітичних та логіко-структурних досліджень представляли за допомогою графічних та схематичних методів. Метод експертних оцінок застосовували для визначення критеріїв розвитку досліджуваних явищ, а монографічний метод - для виявлення особливостей реалізації кадрової політики на окремих підприємствах. Причинно-наслідкові зв'язки та тенденції розвитку вивчали за допомогою методів системного аналізу та синтезу.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти різного рівня, офіційні матеріали Державної служби статистики України та її регіональних підрозділів в Харківській та Сумській областях, первинні та зведені дані бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності аграрних підприємств, матеріали анкетування та експертних оцінок, зібрані автором, наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників, а також результати власних досліджень і спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в

обґрунтуванні та розробці функціональних підходів до генерування та імплементації стратегій управління кадровим потенціалом та людським капіталом аграрних підприємств у контексті викликів, спричинених змінами зовнішнього середовища. Основні положення, що визначають наукову новизну і виносяться на захист, включають:

вперше:

обґрунтовано концептуальні основи генерування та імплементації адаптивної стратегії управління кадровим потенціалом та людським капіталом аграрних підприємств, яка базується на впровадженні результатів кількісного та якісного аналізу факторів та визначенні тенденцій підвищення продуктивності праці персоналу, що досягається за допомогою інструментів моніторингу можливостей підвищення продуктивності з урахуванням ресурсних можливостей на певний період часу для різних видів діяльності;

удосконалено:

методичний підхід до всебічної оцінки кадрового потенціалу, який враховує фізичні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, морально-культурні, інтелектуальні, інноваційні, ініціативно-креативні та іміджеві аспекти, а також дозволяє визначити якісний стан і прогнозувати тенденції стратегічного розвитку;

ідентифікацію закономірностей впливу внутрішніх господарських відносин на зміни ефективності управління кадровим потенціалом, засноване на системному аналізі стану майнових, договірних та соціально-трудова відносин в аграрному підприємстві;

методичні підходи до виявлення можливостей зниження трудових витрат шляхом визначення питомих величин їх впливу на фінансові результати діяльності аграрних підприємств за допомогою економіко-математичних методів;

дістало подальший розвиток:

наукове визначення дефініції «кадровий потенціал аграрного підприємства», яке відрізняється від існуючих тим, що розглядається як

соціально-економічна категорія, яка об'єднує сукупність взаємопов'язаних загальних і професійних навичок та компетенцій, а також соціальних характеристик кваліфікованих працівників, які здійснюють або потенційно можуть здійснювати трудові та управлінські функції в аграрному підприємстві на постійній основі;

науково-методичний підхід до формування та відтворення людського капіталу підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що враховує синергічний ефект від поєднання впливу демографічних, освітніх, соціологічних, психофізіологічних, організаційно-управлінських, інституційних та економічних факторів;

алгоритм раціональної розробки інформаційної моделі реалізації кадрової політики аграрного підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що враховує концептуальну модель адаптивного управління, яка спрямована на досягнення цілей підприємства, враховує мотиваційні потреби працівників та обмежується умовами ринку праці і законодавством.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування аграрними підприємствами та органами державної влади й місцевого самоврядування запропонованих дисертантом теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій для створення ефективної стратегії управління кадровою політикою та людським капіталом.

Основні положення, висновки та пропозиції дисертаційного дослідження, такі як алгоритм впровадження інформаційної моделі реалізації кадрової політики, науково-методичний підхід до формування та відновлення кадрового потенціалу, а також концептуальні основи створення адаптивної стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств, були апробовані та впроваджені на аграрних підприємствах Харківської області, що підтверджується відповідними довідками та актами про впровадження.

Окремі результати дослідження та пропозиції автора знайшли застосування в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 076 від 11.02.2023 р.),

ТОВ «Агрофірма «Псьол» Сумського району Сумської області (довідка № 082 від 10.02.2024 р.), ФГ «НАТОН» Сумського району Сумської області (довідка № 082 від 10.02.2024 р.) та в навчальному процесі Державного біотехнологічного університету.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Всі результати викладені в роботі та винесені на захист, отримані автором особисто. Основні положення дисертаційного дослідження відображено в одноосібних публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлено в 3 одноосібних наукових працях, загальним обсягом 3,6 ум.-друк. арк.

Обсяг та структура дисертації . Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 195 сторінках, у тому числі основного тексту 170 сторінок, включає 21 таблицю та 36 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 201 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТА РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств

Основним фактором ефективного функціонування та сталого розвитку агропромислового виробництва є кадровий потенціал. Важливу роль у цьому відіграють кваліфіковані фахівці з вищою та середньою спеціальною освітою, включаючи молодих спеціалістів, які постійно поповнюють професійний склад.

У дореформений період в Україні активно здійснювалася кадрова політика, спрямована на забезпечення сільськогосподарського виробництва фахівцями та закріплення молоді в сільській місцевості. Проте через недостатню трудову мотивацію, низьку привабливість життя на селі, дефіцит кваліфікованих кадрів залишався. Молодь часто не хотіла залишатися у сільській місцевості через низький рівень оплати праці та незадовільні житлові умови.

Криза в економіці аграрного сектору в трансформаційний період значно загострила цю проблему. Виникло серйозне протиріччя між потребою у висококваліфікованих, ерудованих, творчих та ініціативних фахівцях та створенням економічних, соціальних та організаційних умов для їх залучення та ефективного використання в сільському господарстві. Це протиріччя ускладнювало розвиток аграрних підприємств і сприяло зниженню їх продуктивності та конкурентоспроможності.

Розвиток багатоукладності на селі та збільшення кількості ринкових суб'єктів привели до зростання потреби у кваліфікованих кадрах, оскільки утворилися не тільки великі агропромислові формування, але й середні та малі підприємства. Такі фактори, як низький рівень оплати праці, незадовільні

житлові умови та зміни у системі розподілу та працевлаштування випускників навчальних закладів, суттєво змінили структуру кваліфікованих кадрів. Це призвело до наявності багатьох вакантних місць у сільськогосподарських підприємствах, що ускладнювало їх ефективне функціонування.

Крім того, варто зазначити, що кадрова проблема стосується не тільки кризових господарств, але й економічно стійких сільськогосподарських організацій з високими показниками рентабельності та конкурентними позиціями. Навіть успішні підприємства стикаються з труднощами у залученні та утриманні висококваліфікованих працівників, що впливає на їхній подальший розвиток.

Природні ресурси, доступні для ефективного використання, значною мірою визначають умови ведення сільського господарства на певній території. Вони є частиною ресурсного потенціалу сільських територій, проте самі по собі не гарантують ефективного соціально-економічного розвитку регіону. Для цього необхідне пропорційне використання інших ресурсів: трудових, матеріально-фінансових та інформаційних. Тільки збалансоване використання всіх цих ресурсів може забезпечити стабільний розвиток сільських територій та агропромислового виробництва.

Одне з основних положень класичної економічної теорії стверджує, що земля стає засобом виробництва лише тоді, коли до неї додається жива і матеріалізована праця. Незважаючи на те, що це здається очевидним, сучасні умови ускладнюють використання трудових ресурсів, що стає одним із найскладніших завдань будь-якого виробництва. Це пов'язано з тим, що трудові ресурси включають у себе людський капітал, який має багато специфічних характеристик.

По-перше, здатність конкретного працівника виконувати роботу залежить від його фізичних та інтелектуальних якостей. Ці здібності часто важко точно оцінити і виміряти, що створює певні труднощі в управлінні працівниками. По-друге, ринок праці сегментований за професійною кваліфікацією працівників. Це означає, що перехід працівників з одного сегмента в інший пов'язаний з

великими витратами на перекваліфікацію та адаптацію. По-третє, робоча сила є мобільною, що може як полегшувати, так і ускладнювати умови найму, залежно від конкретних обставин і регіону.

Головна особливість трудових ресурсів полягає в тому, що вони невід'ємні від людини та її потреб у раціональному середовищі існування. Це означає, що трудові ресурси включають в себе соціальні, психологічні, політичні, екологічні та інші аспекти. Тому найняті працівники повинні бути забезпечені не тільки заробітною платою, але й нормальними умовами проживання, можливостями для відтворення, освіти, охорони здоров'я та праці. Таким чином, використання трудових ресурсів невід'ємно пов'язане з додатковими вкладеннями капіталу в соціальну інфраструктуру та умови праці.

У науковій літературі термінологія, яка характеризує трудові ресурси агропромислового комплексу, сприймається неоднозначно. Наприклад, В.Д. Вильховченко пропонує впровадити в науковий і практичний обіг категорію «трудоий потенціал» [7]. На думку В.І. Бойка, О.А. Козака та О.Ю. Грищенка, цей термін акумулює характеристики трудових ресурсів, робочої сили та особистого фактора виробництва. Він відображає ступінь використання робочої сили через механізм реалізації здібностей працівників у кінцевий результат виробництва [14].

З цього випливає, що ефективне використання трудових ресурсів як фактора виробництва вимагає комплексного підходу. Найняті працівники повинні бути забезпечені не тільки адекватною заробітною платою, але й належними умовами для проживання, відпочинку, професійного розвитку та охорони здоров'я. Ці додаткові умови створюють необхідність у значних капіталовкладеннях з боку підприємств, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню продуктивності праці та стійкому розвитку агропромислового комплексу.

Таким чином, використання трудових ресурсів у сучасних умовах є багатогранним завданням, що потребує врахування численних факторів і умов. Тільки забезпечивши комплексний підхід до управління людським капіталом,

підприємства можуть досягти ефективного використання своїх трудових ресурсів і стійкого розвитку в умовах ринкової економіки.

Д.П. Богиня, враховуючи нову економічну ситуацію в агропромисловому комплексі, пропонує переглянути та уточнити такі поняття, як «трудові ресурси», «трудоий потенціал», «кадровий потенціал», «людський потенціал» та «людський капітал». Вона вважає, що на галузевому рівні та на рівні підприємства доцільніше використовувати термін «кадри», маючи на увазі частину трудових ресурсів, які постійно працюють у певній галузі та на її підприємствах.

Д.П. Богиня також зазначає, що в економіці механізм задіяння людських ресурсів здійснюється через «кадри», і тому робить висновок, що людські ресурси проявляються у кадровому потенціалі конкретного підприємства.

На думку М. Гуць, поняття «кадровий потенціал» (кадри) є частиною поняття «трудоий потенціал». Кадровий потенціал характеризує найбільш активну частину трудового потенціалу, оскільки він складається з постійного (штатного) складу працівників. Трудоий потенціал включає не лише зайнятих, але й потенційних працівників конкретного підприємства чи галузі. М. Гуць вважає, що категорія трудового потенціалу багато в чому тотожна категорії «робоча сила».

У науковій та навчальній літературі відсутні чіткі відмінності між досліджуваними категоріями взагалі і між трудовим потенціалом та людським капіталом, зокрема. У сучасній економічній літературі зустрічаються терміни на кшталт "трудоі ресурси підприємства", однак на галузевому рівні та на рівні підприємства частіше використовується поняття «кадри». «Кадри» - це частина трудових ресурсів, яка постійно функціонує в певній галузі на її підприємствах і має відповідну специфіці галузі професійну підготовку та кваліфікацію.

Відсутність методологічних розмежувань між такими поняттями, як «трудоі ресурси», «трудоий потенціал», «персонал», «кадри», «кваліфіковані кадри», «кваліфіковані кадри сільського господарства», «молоді спеціалісти», «кадровий потенціал», негативно впливає на загальний рівень наукових уявлень

та висновків, істотно ускладнюючи їх конкретизацію та узгоджену практичну реалізацію. Систематизація основних понять, пов'язаних з категорією «кадровий потенціал», та розмежування їх сутності представлені на рис. 1.1.

На рис. 1.1 показана логіка етимологічного взаємозв'язку основних понять. У глобальному масштабі людина розглядається як частина людських ресурсів, які мають відповідний потенціал. Людські ресурси включають в себе всіх людей, незалежно від їхнього місця проживання чи сфери діяльності, оскільки кожна людина володіє певним потенціалом, який може бути реалізований.

У територіальному масштабі країни або регіону працездатна людина є представником трудових ресурсів і входить до складу трудового потенціалу країни чи регіону. Трудові ресурси включають всіх осіб працездатного віку, які можуть працювати, незалежно від того, чи мають вони спеціальну підготовку чи ні. Це поняття охоплює значно ширше коло людей, ніж персонал чи кадри, і включає також тих, хто може потенційно бути залученим до праці.

Що стосується діяльності конкретних галузей або організацій, то людина розглядається як персонал або кадри і є кадровим ресурсом, який має певні потенційні можливості. У цьому контексті персонал або кадри означають тих працівників, які мають спеціальні знання, навички та досвід, необхідні для виконання конкретних завдань у певній галузі або на конкретному підприємстві. Кадровий ресурс має вузьку спеціалізацію і здатний виконувати висококваліфіковану роботу.

Поняття «трудові ресурси» охоплює всіх працівників, які мають «загальну» здатність до праці, враховуючи віковий ценз. Це включає як тих, хто вже працює, так і тих, хто потенційно може працювати. На відміну від цього, поняття «кадри» включає лише ту частину працівників, яка має професійну здатність до праці і спеціальну підготовку. Це означає, що кадри складають найбільш кваліфіковану та спеціалізовану частину трудових ресурсів, яка володіє конкретними знаннями та навичками, необхідними для виконання спеціалізованих завдань.

конкурентоспроможність, яка оцінюється рівнем заробітної плати. Відтворення трудового потенціалу, за Кенэ Ф., залежить не тільки від кон'юнктури попиту і пропозиції на ринку праці, але також пов'язане з системою стратегічного управління відтворювальними процесами, регулюванням зайнятості сільського населення та їх професійною підготовкою.

При оцінці трудового потенціалу Кенэ Ф. пропонує враховувати все сільське населення регіону, включаючи працездатне населення, зайняте в сільському господарстві (кадровий потенціал), працездатне населення, не зайняте у сільському господарстві (зайняте в особистих підсобних господарствах), населення старше працездатного віку, підлітків до 16 років. Важливо також враховувати митників, мігрантів, ремігрантів, безробітних різного віку і сезонних працівників, залучених з міст або тимчасових найманих працівників.

Підтримуючи точку зору Кенэ Ф., слід зазначити, що такий підхід дозволяє диференціювати склад трудового потенціалу за віковою участю в різних секторах сільськогосподарського виробництва. Очевидно, що значна частина цих працівників зайнята у дрібнотоварних селянських та підсобних господарствах, включаючи садівництво та городництво. Це частково пояснює феномен сучасного сільського господарства України, де понад 50% валового виробництва припадає на сектор підсобних господарств населення.

А. М. Колот також є прихильником терміну «трудоий потенціал», коли йдеться про оцінку трудових ресурсів загалом. Водночас він використовує різні терміни, такі як «трудоий потенціал», «кадровий потенціал», «кадрове забезпечення галузі», «трудоий ресурси села», «сільськогосподарські кадри». Це різноманіття термінів виправдане, оскільки відображає різні аспекти трудових відносин.

На думку Н.В. Краснокутської, багатоаспектний процес залучення людських ресурсів до виробничо-господарської діяльності, який охоплює низку послідовних і взаємопов'язаних заходів щодо соціально-професійної орієнтації

молоді на кваліфіковану працю в певній галузі економіки, відбір та професійне навчання працівників, їх розподіл відповідно до здібностей і знань, закріплення на виробництві та створення у них позитивної мотивації до праці, характеризується поняттям «формування кадрового потенціалу» [99].

У спеціальній літературі поняття «трудоий потенціал» і «кадровий потенціал» часто використовуються взаємозамінно, але насправді вони органічно доповнюють одне одного. Трудоий потенціал включає ресурси сільського (і частково міського) населення, які можуть бути залучені до сільськогосподарського виробництва за певних обставин. Кадровий потенціал, у свою чергу, представляє найбільш активну частину цього населення, яке вже працює в сільськогосподарському виробництві.

Кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу тісно пов'язані з демографічною ситуацією та рівнем професійної підготовки. Оцінка трудового потенціалу включає аналіз його структури, якісного співвідношення та порівняння складових частин. Важливо розуміти, що трудоий потенціал не обмежується лише чисельністю населення в працездатному віці; він охоплює більш широкий спектр населення, включаючи підлітків і людей похилого віку, які беруть посильну участь у сільськогосподарських роботах.

Важливо відзначити, що залучення молоді підліткового віку до праці не означає автоматичного включення їх до категорії «кадровий потенціал». Лише невелика частина цих молодих людей стане професійними кадрами сільськогосподарського виробництва в майбутньому.

Особливу частину трудового потенціалу становить населення, яке тимчасово проживає в сільській місцевості. Зазвичай це міські жителі, які успадкували будинки та земельні ділянки і займаються підсобним господарством у літній час. Кількість таких господарств і їх частка у виробництві продукції досить значні, хоча точний облік цих показників практично неможливий.

В.В. Липчук підкреслює, що основою трудового потенціалу є населення території, а не лише трудові ресурси. Трудові ресурси, як частина населення,

мають кількісні та якісні характеристики, які формуються відповідно до демографічної ситуації, рівня розвитку продуктивних сил та культурних і соціально-побутових традицій суспільства. Це відповідає загальнонауковому розумінню терміну «трудові ресурси», яке визначає їх як частину населення країни, що володіє фізичними і духовними здібностями і може брати участь у праці.

Трудові ресурси характеризуються чисельністю працездатного населення і є важливим елементом економічного потенціалу території. Вони віддзеркалюють рівень адаптації місцевого населення в багатуукладній структурі сільськогосподарського виробництва. Взаємодія трудових і природних (насамперед земельних) ресурсів здійснюється через впровадження матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які в економічній науці часто трактуються як вкладення капіталу. Однак спочатку термін «капітал» означав запас незавершеної продукції, що дозволяє виробнику подолати інтервал у часі між витратою ресурсів і появою кінцевого результату.

Використання додаткових капіталовкладень (інвестицій) у сільськогосподарське виробництво є неодмінною умовою успішного функціонування праці і землі. Через «кадри» в економіці здійснюється механізм задіяння людських ресурсів, що означає, що людські ресурси знаходять свій прояв у кадровому потенціалі певної організації, підприємства чи галузі.

В умовах економічного зростання та стабілізації сільськогосподарської галузі пред'являються нові вимоги до кадрового потенціалу. Кадровий потенціал характеризує сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників, зайнятих у певній сфері діяльності - в підприємстві, установі або галузі.

Процес залучення людських ресурсів до виробничо-господарської діяльності включає низку логічно послідовних і взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-професійну орієнтацію молоді на кваліфіковану працю, відбір та професійне навчання працівників, їх розподіл відповідно до здібностей і знань, закріплення на виробництві та створення у них позитивної

мотивації до праці. Цей процес називається «формування кадрового потенціалу», і його можна побачити на рис. 1.2. В цілому, поняття «трудоий потенціал» і «кадровий потенціал» відображають різні аспекти використання людських ресурсів у сільськогосподарському виробництві, їх взаємодію з іншими видами ресурсів та вплив на економічний потенціал території (рис. 1.2). В умовах фінансової та економічної кризи питання формування кадрового потенціалу для сталого розвитку сільських територій стає надзвичайно актуальним. Це вимагає вдосконалення системи підготовки та використання кадрів у сільському господарстві, а також розробки нової стратегії управління кадровим забезпеченням агропромислового комплексу, яка враховуватиме умови багатокладної економіки.

Об'єктивною передумовою для такої стратегії є прогнозування перспективного розвитку АПК загалом і сільського господарства зокрема. Однією з головних складових цього процесу є прогноз трудових ресурсів на основі показників демографічного розвитку, що дозволяє з достатньою точністю визначити кількісні параметри поповнення кадрового потенціалу [73].

У зв'язку з цим основні завдання освітньої системи в сільському господарстві полягають у наступному:

1. Розвиток високого рівня професіоналізму, управлінських здібностей, інноваційного мислення та підприємницьких навичок у керівників і фахівців, необхідних для роботи в нових умовах.

2. Покращення діяльності аграрних освітніх закладів для повного задоволення потреб сільськогосподарського виробництва та органів управління АПК у спеціалістах, які відповідають сучасним і перспективним вимогам агропромислового комплексу.

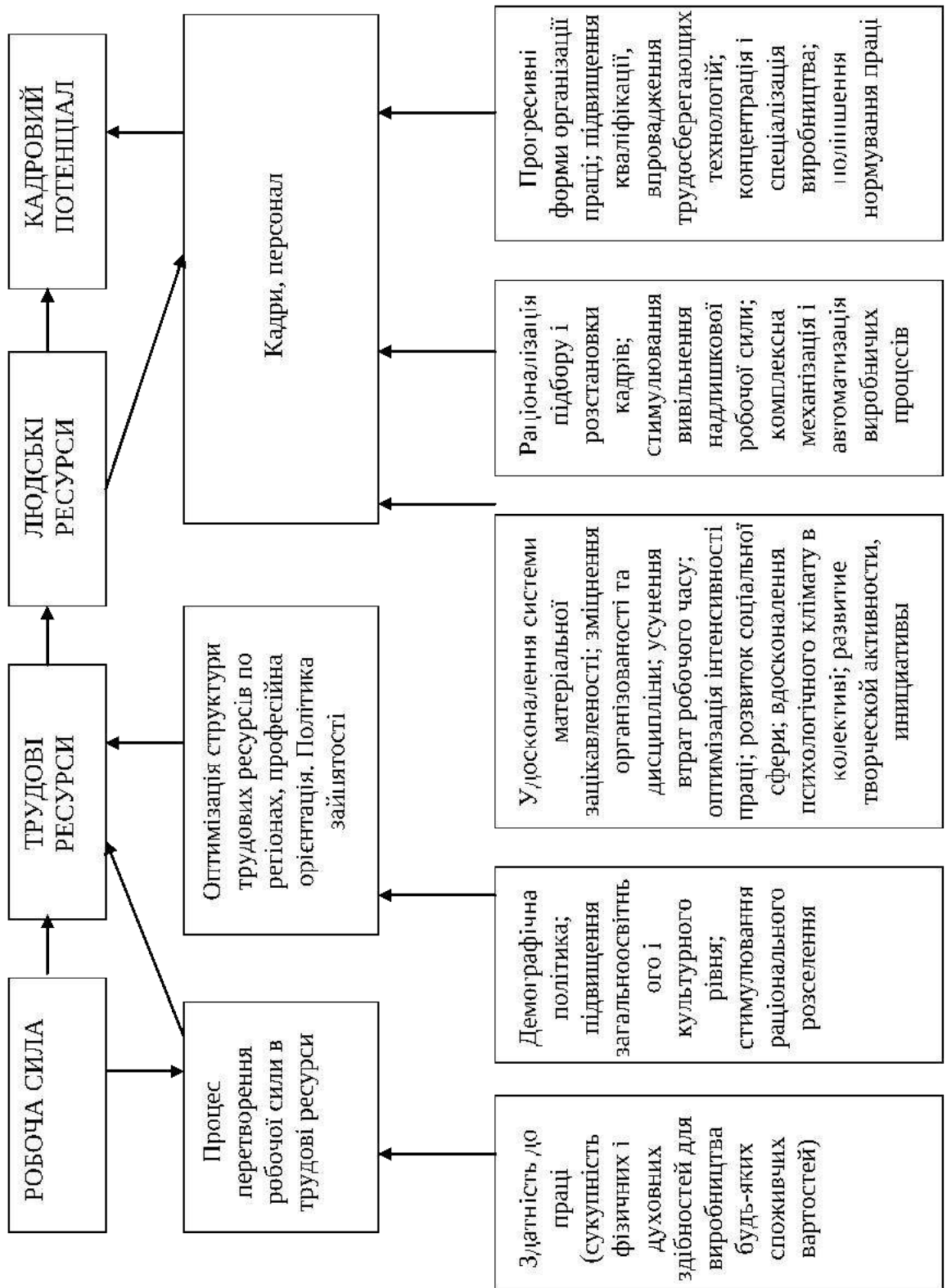


Рис. 1.2 Процес формування кадрового потенціалу

3. Посилення роботи з професійної орієнтації школярів для залучення їх до навчання в аграрних навчальних закладах початкової, середньої та вищої

професійної освіти, а також для подальшого закріплення їх на селі.

4. Забезпечення інтеграції освіти та аграрної науки, формування університетських комплексів, що включають освітні та науково-дослідні установи, організації агропромислового комплексу з використанням сучасних інформаційних технологій.

5. Забезпечення систематичної професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державного управління агропромисловим комплексом України, керівників та спеціалістів організацій АПК за найважливішими інноваційними напрямками його діяльності.

6. Подолання недооцінки початкової професійної освіти в аграрній кадровій політиці, підвищення ролі органів управління АПК у розвитку мережі професійних училищ у сільській місцевості, впорядкування системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників масових професій на підприємствах.

7. Надання механізаторським кадрам, основній частині працівників тваринництва, овочівництва, садівництва тощо, початкової професійної освіти.

8. Підвищення ролі регіональних і місцевих органів управління у реалізації аграрної кадрової політики, визначення поточних і перспективних потреб АПК у кваліфікованих кадрах.

Проведення активної кадрової політики в агропромисловому комплексі (АПК) вимагає розробки відповідної стратегії управління, а також визначення конкретних організаційно-управлінських рішень, які мають бути реалізовані для покращення роботи з кадрового забезпечення. Розробка цільових програм і довгострокових прогнозів є важливим і складним завданням.

Для вирішення цього завдання необхідно проводити регулярні опитування працівників вузів, середніх спеціальних навчальних закладів, установ ДПОС, ПТУ, регіональних рад ректорів, апарату адміністрацій регіонів і органів управління навчальними закладами. Ці опитування спрямовані на оцінку масштабів і спрямованості соціальної орієнтації населення на отримання того чи іншого виду професійної освіти, а також на прогнозування розвитку

економіки та ефективного використання науково-педагогічного та матеріально-технічного потенціалу професійних шкіл.

Сучасні кадрові технології, що акумулюють досвід і знання ринкових відносин у роботі з персоналом, створюють реальні передумови для розвитку АПК. Вони дозволяють глибше зрозуміти динаміку змін у змісті та умовах праці, конкретизувати аналіз соціально-економічних процесів і, зрештою, усунути деформації в кадровому забезпеченні, які неминучі при ігноруванні цих технологій. Зарубіжний досвід і вітчизняна практика становлення ринкових відносин підтверджують, що використання кадрових технологій сприяє оптимальному вирішенню стратегічних і поточних питань кадрової політики. Це також сприяє формуванню конкурентоспроможної професійно-кваліфікаційної структури, виявленню перспективних працівників і, зрештою, саморозвитку та реалізації здібностей членів виробничого колективу та організації в цілому.

Вітчизняна кадрова політика останнім часом широко застосовує методики комплексної оцінки та тестові технології. Цей напрямок успішно розвивається і стає невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. Методики комплексної оцінки дозволяють оцінити здібності, навички та потенціал працівників, що сприяє більш ефективному їх використанню і розвитку.

Зростає значення моніторингу кадрових процесів, який дозволяє відстежувати тенденції, моделювати і прогнозувати кадрові ситуації з метою своєчасного вжиття необхідних заходів. Моніторинг кадрових процесів дає можливість виявляти проблеми на ранніх стадіях і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це вимагає докорінного перегляду існуючої статистичної звітності по кадрах, що дозволить створити необхідну базу даних для впровадження і реалізації гнучкої кадрової політики.

Створення такої бази даних є важливим кроком до підвищення ефективності управління кадрами в АПК. Вона дозволить аналізувати стан кадрового потенціалу, визначати потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації,

а також розробляти програми розвитку персоналу. Крім того, така база даних сприятиме більш ефективному плануванню кадрових ресурсів і оптимізації процесів найму, підготовки та управління персоналом.

Таким чином, активна кадрова політика, що базується на сучасних технологіях і методиках управління персоналом, є ключовим фактором успішного розвитку агропромислового комплексу. Вона дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, але й формувати стратегічні напрямки розвитку, забезпечуючи сталий розвиток галузі в умовах мінливого економічного середовища.

Аналіз проблем аграрної освіти та самоосвіти працівників сільського господарства дозволяє визначити напрями вирішення цих проблем:

- стратегія кадрового забезпечення сільського господарства має враховувати поточну ситуацію в галузі та на селі в цілому і спрямовуватися на відродження та розвиток аграрного виробництва до рівня, що забезпечить продовольчу безпеку країни;

- необхідно розробити довгострокові програми кадрового забезпечення сільського господарства на всіх рівнях управління, враховуючи його багатоукладність. Ці програми повинні стати основою для стратегічного управління кадровим потенціалом та поліпшення соціально-економічних умов життя сільського населення;

- пріоритетом для органів управління АПК та аграрних освітніх закладів є вдосконалення структури і якості підготовки фахівців, забезпечення їх закріплення в профільних організаціях та ефективного використання за спеціальністю;

- одним із першочергових завдань аграрної кадрової політики має стати прискорений розвиток системи початкової професійної освіти для підготовки та перепідготовки кадрів масових професій. Для цього потрібно наблизити професійно-технічні училища до місць проживання та роботи сільської молоді, створити філії, відділення та навчально-консультаційні центри на базі великих сільських шкіл та кращих сільськогосподарських підприємств;

- доцільно передати установи професійної освіти всіх рівнів, включаючи сільські професійні училища (ліцеї), під управління органів АПК, зберігаючи методичне керівництво за органами освіти;

- на всіх рівнях управління АПК потрібно розробити спеціальні заходи щодо роботи з резервом, підготовки керівників сільськогосподарських підприємств, а також підвищення ролі інститутів підвищення кваліфікації (ІПК) та університетів у цій роботі;

- необхідно прискорити створення галузевих університетських комплексів та формування регіональних рад (асоціацій) закладів професійної освіти всіх рівнів для сільської місцевості, щоб забезпечити спадкоємність, узгодженість і взаємодопомогу у роботі цих установ;

- вирішення кадрових проблем багатокладного сільського господарства потребує підвищення ролі інформаційно-консультаційної служби АПК в неформальній освіті кадрів і жителів села та розширення мережі відповідних служб на базі навчальних закладів та наукових установ;

- необхідно відновити і зміцнити кадрові служби в органах управління галуззю на всіх рівнях - від регіонального до районного і підприємств, створивши центри оцінки кадрового потенціалу;

- для координації діяльності різних відомств, пов'язаних з кадровим забезпеченням АПК, необхідно прискорити створення при адміністраціях регіонів рад з аграрної політики та освіти.

Аналіз ситуації в агропромисловому комплексі (АПК) України показує, що одним з найважливіших чинників стабілізації та розвитку сільськогосподарського виробництва, а також забезпечення продовольчої безпеки країни є більш ефективне використання внутрішніх ресурсів, особливо людських. Кадри, хоч і не вирішують всіх проблем, є критично важливими, оскільки вони діють як рушійна сила, здатна прискорити розвиток сільських територій.

Однак формування і ефективне використання таких кадрів є надзвичайно складним завданням. Поряд із традиційними професіями та спеціальностями

виникає потреба в нових фахівцях: менеджерах, маркетологах, підприємцях, аудиторів та антикризових керуючих. Із зростанням вимог до робочих кадрів, фахівців та керівників виникає необхідність удосконалення форм і методів їх підготовки, створення ефективної системи безперервної професійної освіти для всіх категорій працівників. Це лише частина проблем, які необхідно вирішити.

Важливість вирішення завдання кадрового забезпечення сільського господарства, недостатнє вивчення його теоретичних і практичних аспектів та значимість цього питання для відродження і сталого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу роблять це завдання стратегічним і ключовим для діяльності всіх державних структур, що керують виробничо-господарським життям країни.

Сучасний агропромисловий комплекс не може розвиватися безперервно і прогресивно без високопрофесійних управлінських кадрів. Нині гостро відчувається нестача таких кадрів, оскільки від ефективності управління залежить розвиток ринкових відносин та аграрного сектору загалом. Тому формування та розвиток високопрофесійних управлінців для АПК є одним з найважливіших завдань.

Для того щоб дослідити специфіку управлінських кадрів у аграрному виробництві, варто порівняти їх професійну підготовку, набуті вміння та навички з очікуваними результатами. В цьому контексті доцільно використовувати поняття «управлінський кадровий потенціал АПК». Це поняття дозволяє оцінити рівень підготовки та здатності управлінських кадрів ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасного агропромислового комплексу.

Для досягнення цих цілей потрібно реалізувати низку заходів. Перш за все, слід вдосконалити систему професійної освіти, створивши умови для безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Важливо також розробити довгострокові програми кадрового забезпечення сільського господарства, які враховують багатокладність галузі. Ці програми повинні стати основою для стратегічного управління кадровим потенціалом, а також

сприяти поліпшенню соціально-економічних умов життя сільського населення.

Органам управління АПК слід звернути особливу увагу на вдосконалення структури і якості підготовки фахівців, здійснення заходів щодо їх закріплення в профільних організаціях та ефективного використання за спеціальністю. Пріоритетним завданням має бути прискорений розвиток системи початкової професійної освіти, яка забезпечує підготовку та перепідготовку кадрів масових професій. Для цього потрібно наблизити професійно-технічні училища до місць проживання та роботи сільської молоді, створити філії та відділення, навчально-консультаційні центри на базі великих сільських шкіл та кращих сільськогосподарських підприємств.

Важливо також передати установи професійної освіти всіх рівнів, включаючи сільські професійні училища (ліцеї), під управління органів АПК, зберігаючи методичне керівництво за органами освіти. На всіх рівнях управління АПК слід розробити спеціальні заходи щодо роботи з резервом, підготовки керівників сільськогосподарських підприємств, підвищення ролі інститутів підвищення кваліфікації (ІПК) та університетів у цій роботі.

Для координації діяльності різних освітніх закладів необхідно прискорити створення галузевих університетських комплексів та формування регіональних рад (асоціацій) закладів професійної освіти всіх рівнів для села. Це забезпечить спадкоємність, узгодженість і взаємодопомогу у роботі цих установ.

Вирішення кадрових проблем багатоукладного сільського господарства також вимагає підвищення ролі інформаційно-консультаційної служби АПК у неформальній освіті кадрів і жителів села, а також розширення мережі відповідних служб на базі навчальних закладів та наукових установ.

Необхідно відновити і зміцнити кадрові служби в органах управління галуззю на всіх рівнях - від регіонального до районного і підприємств, створивши центри оцінки кадрового потенціалу. Для координації діяльності різних відомств, пов'язаних з кадровим забезпеченням АПК, слід прискорити створення при адміністраціях регіонів рад з аграрної політики та освіти.

Загалом, вирішення цих завдань вимагатиме комплексного підходу та тісної співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи органи державного управління, навчальні заклади, наукові установи та самі агропромислові підприємства.

Термін «потенціал» означає сукупність матеріально-технічних та організаційно-економічних можливостей організації. На сьогодні в науковій літературі існує два основних підходи до визначення поняття «кадровий потенціал». Перший підхід характеризує його як сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок та соціальних якостей кваліфікованих працівників. Другий підхід трактує кадровий потенціал як сукупність усіх працівників, які у перспективі здатні зайняти управлінські посади в агропромисловому комплексі (АПК) на різних рівнях. Ця неоднозначність у визначеннях створює труднощі при аналізі проблеми формування управлінського кадрового потенціалу АПК.

«Управлінський кадровий потенціал АПК», на нашу думку, це соціально-економічна категорія, яка охоплює сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей кваліфікованих працівників, зайнятих управлінням аграрно-промисловою сферою на постійній основі. Ці якості використовуються в управлінні аграрним виробництвом, оскільки вони є частиною працівника, сформованою на основі його попереднього професійного досвіду, включаючи навчання. Управлінський кадровий потенціал розглядається як невикористані здібності, які можна розвивати через підвищення кваліфікації, тренінги та стажування, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

Поняття «управлінський кадровий потенціал АПК» також включає майбутніх управлінських працівників, які можуть зайняти керівні посади на різних рівнях аграрного виробництва у перспективі. Це передбачає молодь, що навчається в аграрних освітніх установах різного рівня. У ширшому сенсі, управлінський потенціал АПК охоплює також учнів шкіл, які планують свою кар'єру в сільському господарстві.

Таким чином, управлінський кадровий потенціал АПК складається з уже затребуваних практикою кадрів і тих ресурсів, які можуть бути використані за певних обставин у майбутньому.

Взаємозв'язок усіх аспектів поняття управлінського кадрового потенціалу АПК дозволяє розглядати процес його формування як єдність двох складових: перша – планований і регульований підбір майбутніх управлінських кадрів всіх рівнів, включаючи селекцію, рекрутування та мотивацію; друга – професійний розвиток вже діючих працівників.

Підбір кадрів сьогодні набуває першочергового значення, особливо в умовах кадрового дефіциту, який відчувають багато підприємств. Підбір кадрів не слід розглядати лише як пошук відповідної людини для конкретної роботи. Важливо враховувати професійну компетентність кандидата, його досвід та особисті якості, які дозволять йому успішно інтегруватися в корпоративну культуру організації. [4, С.-63].

Селекція і рекрутування є двома напрямками, спрямованими на відбір управлінських кадрів. Ці процеси діють як своєрідний фільтр, завдяки якому в системі управління агропромисловим комплексом (АПК) залишаються тільки високопрофесійні фахівці.

Формування управлінського кадрового потенціалу АПК нині неможливе без чіткого кадрового планування. Планування оптимальної чисельності керівників сільськогосподарських підприємств необхідне для того, щоб зменшити випуск вже усталеного обсягу фахівців та скоротити відтік висококваліфікованих кадрів до інших галузей народного господарства. Своєчасне планування дозволить уникнути фінансових і часових витрат на підготовку необхідного управлінського персоналу в майбутньому. Кадрове планування в АПК реалізується через низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування ефективного та високомотивованого управлінського кадрового потенціалу.

Аналіз проблем формування управлінського кадрового потенціалу АПК неможливий без розгляду професійної мотивації. Питання професійної

мотивації працівників до управлінської діяльності в агропромисловому комплексі є не лише важливими, але й складними. Основні мотиви, які переважають при виборі фахівцями роботи в органах управління АПК, розподіляються таким чином: мотиви забезпечення (орієнтація на максимальну матеріальну вигоду) - 25%; мотиви покликання (орієнтація на самореалізацію) - 15%; мотиви престижу (усвідомлення суспільної значущості праці) - 50%; інші мотиви - 10%.

Сьогодні особливу увагу приділяють мотивації студентів до роботи в аграрному секторі економіки та в органах управління АПК. Одним із способів мотивації молоді до сільськогосподарської праці є професійна орієнтація. В результаті проведених заходів з професійної орієнтації підвищився рівень престижності сільськогосподарської праці. Наше дослідження показало, що більшість сучасних студентів обирають кар'єру управлінця для можливості самореалізації, а вже потім для матеріального благополуччя.

Формування апарату високо професійних управлінців залежить, перш за все, від умов якісної підготовки фахівців та умов реалізації отриманих знань і навичок, а потім вже від матеріальної мотивації.

Швидкі темпи розвитку агропромислового виробництва створюють необхідність у постійному професійному розвитку фахівців та керівників підприємств. Професійний розвиток – це процес, під час якого фахівці набувають нових знань та навичок, що використовуються в їхній професійній діяльності. Однією з важливих складових цього розвитку є безперервна професійна освіта, яка включає в себе підготовку, перепідготовку та додаткову професійну освіту. Це є необхідним для підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Підвищення кваліфікації має відбуватися не лише через формальні освітні установи, але й у процесі повсякденної виробничої діяльності.

Сучасний агропромисловий комплекс еволюціонує швидкими темпами, і навчальні програми не завжди відповідають актуальним вимогам. Освітні установи часто не встигають адаптуватися до нових викликів, що негативно

позначається на стані управлінських кадрів у аграрному секторі. Більше половини працюючих фахівців і керівників АПК, маючи великий досвід роботи, не завжди можуть орієнтуватися в нових умовах ринкової економіки. Вони постійно потребують підвищення рівня знань, перепідготовки або додаткової професійної освіти.

Фахівці виявили бажання підвищити свій професійний рівень у таких галузях, як управління персоналом, нові інформаційні технології, економіка і фінанси, законодавство і юриспруденція, а також іноземні мови. Таким чином, установка на професійний розвиток залишається стабільною протягом п'яти років.

Професійний розвиток управлінських кадрів є багатоетапним і складним процесом, який включає набуття професійних знань, умінь і управлінських навичок, необхідних для формування професіоналізму управлінських кадрів. Для прогресивного розвитку сучасного агропромислового комплексу необхідна ефективна система управління, укомплектована високопрофесійними управлінськими кадрами.

Щоб вирішити існуючі проблеми, потрібно створити ефективну програму формування управлінського кадрового потенціалу. Це також передбачає організацію єдиного професійно-компетентнісного підходу до підготовки управлінських кадрів нового покоління. Такий підхід потрібен через впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарське виробництво.

В умовах стрімких змін у агропромисловому комплексі та зростаючих вимог до кваліфікації управлінських кадрів, фахівці потребують постійного оновлення знань і навичок. Безперервна професійна освіта забезпечує цей розвиток, включаючи підготовку, перепідготовку та додаткову професійну освіту. Вона є необхідною для підтримки конкурентоспроможності фахівців в умовах ринкової економіки.

Сучасні освітні програми часто не встигають адаптуватися до швидких змін і нових викликів у агропромисловому комплексі. Більшість працюючих фахівців і керівників, хоча і мають великий досвід роботи, не завжди можуть

адаптуватися до нових умов ринкової економіки, що робить їхнє безперервне навчання та перепідготовку ще більш актуальними. Важливими напрямками для підвищення кваліфікації є управління персоналом, нові інформаційні технології, економіка і фінанси, законодавство і юриспруденція, а також іноземні мови. Протягом останніх п'яти років установка на професійний розвиток залишалася стабільною, що підкреслює важливість цього процесу.

Професійний розвиток управлінських кадрів є складним і багатоетапним процесом, який включає набуття знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного управління. Це важлива складова формування професіоналізму управлінських кадрів. Для досягнення прогресивного розвитку сучасного агропромислового комплексу необхідно мати ефективну систему управління, укомплектовану високопрофесійними управлінськими кадрами.

Для вирішення цієї проблеми потрібно створити ефективну програму формування управлінського кадрового потенціалу. Це також вимагає організації єдиного професійно-компетентнісного підходу до підготовки нових управлінських кадрів, здатних впроваджувати інноваційні технології в сільськогосподарське виробництво.

1.2. Відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств в контурах стратегічного планування управління його розвитком

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується новим підходом до людини як до найважливішого фактора економічного зростання. Кількісний і якісний склад населення значною мірою визначає можливості розвитку і вдосконалення всіх аспектів життя суспільства. Сучасні процеси відзначаються модернізацією економіки, впровадженням нових технологічних способів виробництва та пошуком можливостей для інтенсивного використання трудового потенціалу суспільства. Крім того, економічні умови все більше інтегрують процеси вдосконалення матеріальних і людських факторів

виробництва.

Однією з ключових складових ефективності виробництва, як окремої організації, так і всієї галузі економіки, є кадрове забезпечення. Перш ніж будувати стратегічні плани і обговорювати використання різних потенціалів і ресурсів, необхідно сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатна їх досягти. Діяльність з ефективного кадрового забезпечення повинна відповідати сучасним поглядам, вимогам виробництва та служити основою для всієї діяльності організації.

У літературі немає чіткого визначення терміну "кадрове забезпечення". Однак кадрове забезпечення можна розуміти як один з напрямків кадрової політики, який полягає у формуванні складу персоналу, що відповідає тактичним і стратегічним цілям організації, і спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації. Розглянемо докладніше, чому кадрове забезпечення розуміється саме так.

По-перше, формування кадрового складу охоплює кілька процесів, які залежать від етапу роботи з персоналом. На початковому етапі це може бути ланцюжок пошук-відбір-підбір персоналу, тобто первинне формування кадрового складу. Важливим аспектом цього етапу є виявлення і залучення нових працівників, які відповідають вимогам організації. Однак на цьому етапі робота з кадрами не закінчується. Після первинного відбору починається процес розвитку персоналу, який включає навчання, мотивацію, розвиток компетенцій та управління кар'єрою. Ці заходи спрямовані на розкриття потенціалу співробітників, їх професійний та особистісний ріст, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність організації.

По-друге, говорячи про відповідність характеристик, маються на увазі як кількісні, так і якісні критерії, які необхідні організації зараз і будуть потрібні в майбутньому. Кількісні критерії включають достатню кількість працівників для виконання всіх завдань організації, а якісні – необхідні навички, знання та компетенції, які відповідають поточним і перспективним потребам організації. Це означає, що організація повинна не лише забезпечити необхідну кількість

працівників, але й дбати про їхній професійний рівень.

По-третє, удосконалення кадрового потенціалу повинно забезпечити організацію кадрами, які будуть необхідні не тільки зараз, але і в майбутньому. Цього можна досягти не лише шляхом залучення нових людей, але й через розвиток і використання потенціалу наявних співробітників. Це включає постійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок, що дозволяє співробітникам адаптуватися до нових викликів і вимог ринку.

Таким чином, кадрове забезпечення організацій, включаючи ті, що функціонують в агропромисловому комплексі (АПК), розуміється як система, процес і механізм:

- як система, воно включає всі елементи, необхідні для ефективного управління персоналом, такі як стратегії, політики, процедури та ресурси;

- як процес, кадрове забезпечення охоплює всі етапи роботи з персоналом, від пошуку та відбору до навчання і розвитку, управління кар'єрою та мотивації;

- як механізм, кадрове забезпечення забезпечує інтеграцію всіх цих елементів і процесів у єдину цілісну систему, яка дозволяє організації ефективно використовувати свої кадрові ресурси і досягати своїх стратегічних цілей.

Ефективне кадрове забезпечення є основою для всієї діяльності організації, оскільки без кваліфікованого і мотивованого персоналу неможливо досягти високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Кадрове забезпечення як система включає кілька ключових складових, або підсистем:

1. Кадрове планування
2. Кадровий маркетинг
3. Найм та відбір персоналу
4. Закріплення персоналу
5. Розвиток персоналу

Спільна діяльність цих п'яти елементів забезпечує організацію кадрами як

на поточний період, так і на перспективу. Основою кадрового забезпечення будь-якої організації є кадрове планування, оскільки саме в процесі планування збирається інформація про якісні та кількісні потреби в персоналі. За визначенням Ганслі Теренса, планування персоналу є «процесом визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена».

Це визначення потребує доповнення та деталізації, оскільки важливо не тільки визначити потребу і рівень її задоволення, але й поставити цілі, завдання, затвердити заходи, спрямовані на своєчасне задоволення кадрової потреби, створення сприятливих умов для адаптації, закріплення, розвитку та підвищення ефективності праці персоналу.

Виходячи з цього, кадрове планування має такі цілі:

1. Отримати й утримати кадри потрібної якості і в потрібній кількості.
2. Найкращим чином використовувати кадровий потенціал організації.
3. Передбачати проблеми, які можуть виникнути через незбалансованість кадрового складу.

Результати кадрового планування відбиваються і на інших елементах системи кадрового забезпечення. Воно необхідне для вдосконалення процесів найму персоналу, організації заходів з розвитку персоналу та визначення джерел покриття потреби в персоналі.

У тісному зв'язку з кадровим плануванням знаходиться підсистема кадрового маркетингу. Підхід В. С. Дієсперова до цього питання є найбільш вдалим: «Маркетинг персоналу - це вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які утворюють її стратегічний потенціал і дозволяють більш продуктивно вирішувати поставлені перед нею конкретні цілі та завдання» [51]. Основна мета маркетингу персоналу полягає в досягненні оптимальної відповідності між попитом і пропозицією праці, щоб задовольнити потреби організації у кваліфікованих працівниках.

Наступним елементом системи кадрового забезпечення є найм персоналу.

З одного боку, найм є невід'ємною частиною кадрового маркетингу, а з іншого - одним із ключових елементів кадрового забезпечення, оскільки цей процес досить складний і багатогранний. У вузькому сенсі, найм персоналу є завершальною фазою формального комплектування кадрів, тобто встановлення трудових відносин відповідно до трудового законодавства України. У ширшому сенсі, найм включає ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають необхідні якості для досягнення цілей організації. Цей процес охоплює набір, відбір, підбір та оцінку кандидатів.

Проте, найняти необхідних співробітників ще не означає створити стабільний кадровий склад з потенціалом до зростання. Спершу потрібно закріпити працівників на робочих місцях, тобто мінімізувати всі фактори, що можуть викликати реальну і потенційну плинність кадрів, та створити умови для підвищення мотивації та задоволеності працею.

Зазвичай із закріпленням персоналу пов'язують систему мотивації та стимулювання праці, через що закріплення як самостійне явище рідко розглядається окремо. Як наслідок, у літературі немає комплексного підходу до розуміння та реалізації процесу закріплення кадрів, і навіть самого визначення цього процесу. Тому для формування понятійного апарату можна запропонувати наступне формулювання.

Закріплення персоналу - це система заходів, сукупність кроків і методів, спрямованих на довгострокове утримання працівників у даній організації, зниження рівня плинності кадрів, а також мінімізацію протиріч між інтересами і потребами працівників та можливостями організації щодо їх задоволення.

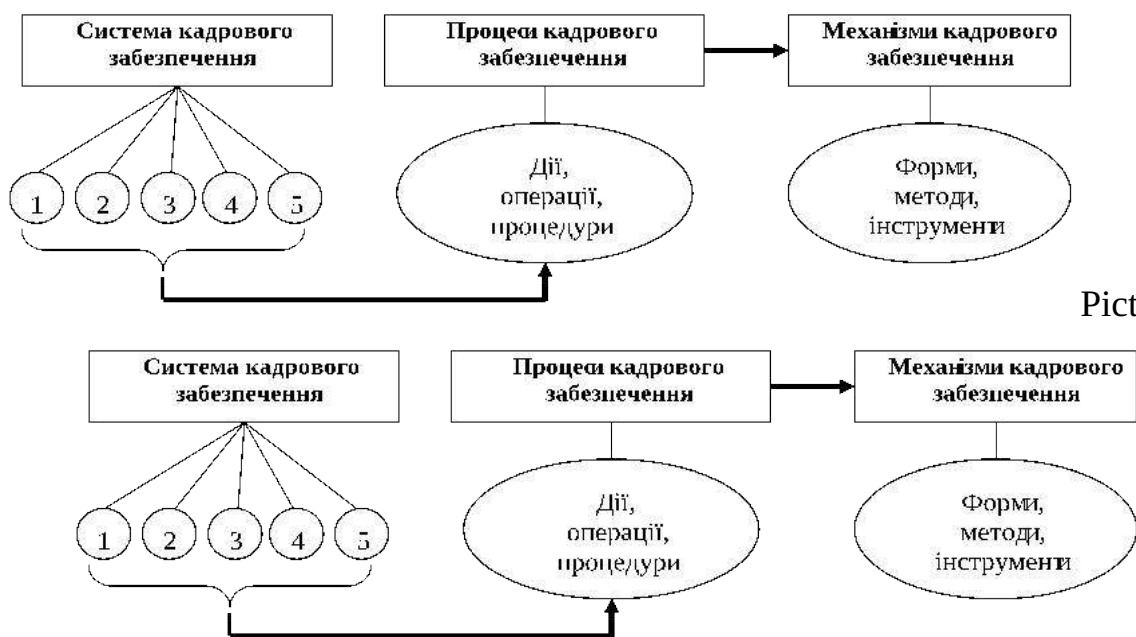
Основу закріплення персоналу становить просте правило: встановити органічне поєднання взаємодії між людиною і організацією. Ця взаємодія базується на двосторонньому зв'язку: як організація сприймає працівника і як працівник сприймає організацію.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є розвиток персоналу, що дозволяє реалізувати стратегічні цілі кадрового забезпечення. Крім того, розвиток персоналу є однією з умов закріплення кадрів, оскільки дає

можливості для задоволення потреб вищого рівня: самореалізації, визнання, досягнення успіху та саморозвитку.

У теорії існує багато різних визначень розвитку персоналу. Узагальнивши думки різних авторів, можна зробити висновок, що розвиток персоналу - це постійний процес вдосконалення і підготовки до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і виконання обов'язків на більш високому і продуктивному рівні.

Для повного розуміння кадрового забезпечення необхідно розглянути його як процес і як механізм (рис. 1.3).



Picture.8

Примітка: 1, 2, 3, 4, 5 - елементи системи кадрового забезпечення (підсистеми)

Рис. 1.3. Система, процеси та механізми кадрового забезпечення організації

Елементи системи кадрового забезпечення, розкладені на окремі операції та дії, перетворюються в конкретні кадрові процеси, такі як процес найму персоналу, процес планування персоналу, процес адаптації, процес навчання тощо. Ці процеси представляють собою планомірні, безперервні дії, спрямовані на формування кадрового складу та підтримання його в необхідному стані.

Механізм кадрового забезпечення складається з форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Цей механізм відрізняється своєю

деталізованістю і фрагментованістю, що дозволяє вибрати оптимальний набір інструментів для вирішення завдань формування кадрового складу організації.

Визначившись з понятійним апаратом, необхідно розглянути чинники, що впливають на кадрове забезпечення агропромислового комплексу (АПК).

Фактор – це причина або рушійна сила будь-якого процесу, яка визначає його характер або окремі риси. Фактори можуть по-різному впливати на кадрове забезпечення АПК: вони можуть створювати баланс між потребою в кадрах і їх наявністю або, навпаки, порушувати цю рівновагу. Таким чином, під впливом різних чинників можуть виникнути такі ситуації:

1. Кадрового забезпечення достатньо для ведення діяльності, тобто воно збігається з потребою.
2. Кадрового забезпечення недостатньо, тобто спостерігається дефіцит кадрів.
3. Кадри знаходяться в надлишку, тобто перевищують необхідний рівень.

Угрупування факторів, що впливають на кадрове забезпечення, представлене у вигляді схеми на рис. 1.4.

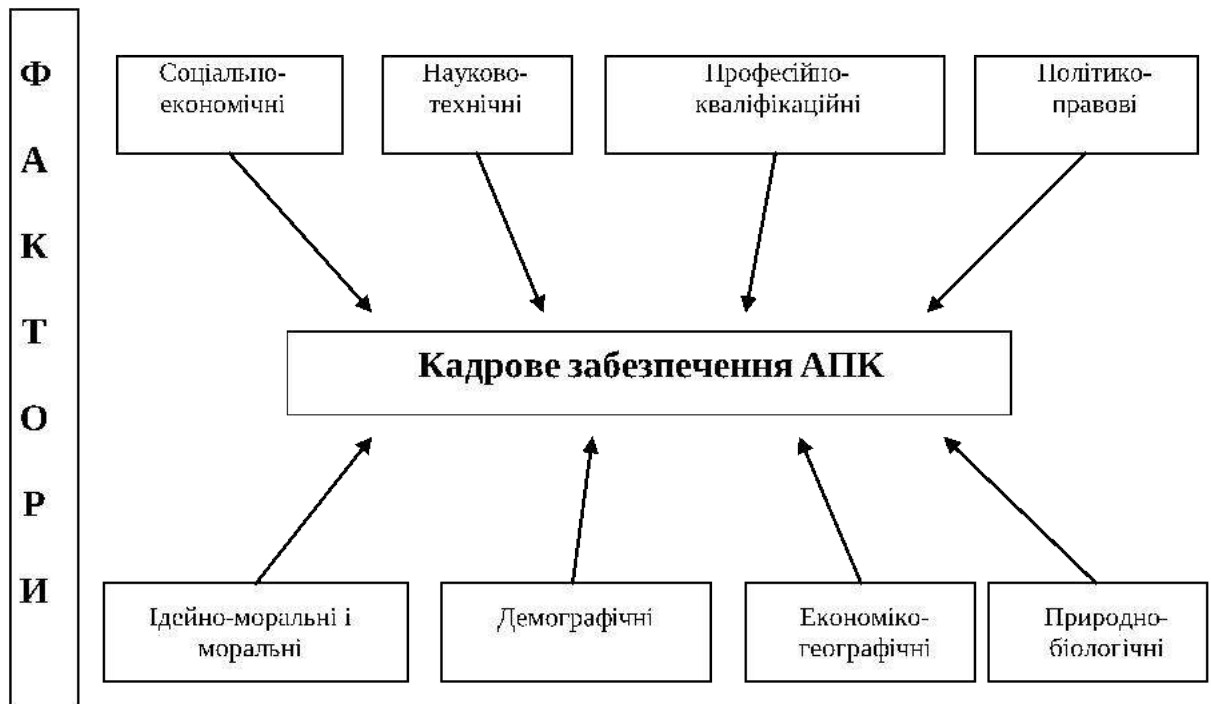


Рис. 1.4. Схема факторів, що впливають на кадрове забезпечення АПК

Характер впливу кожного з факторів показаний в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Характеристика факторів, що впливають на кадрове забезпечення АПК

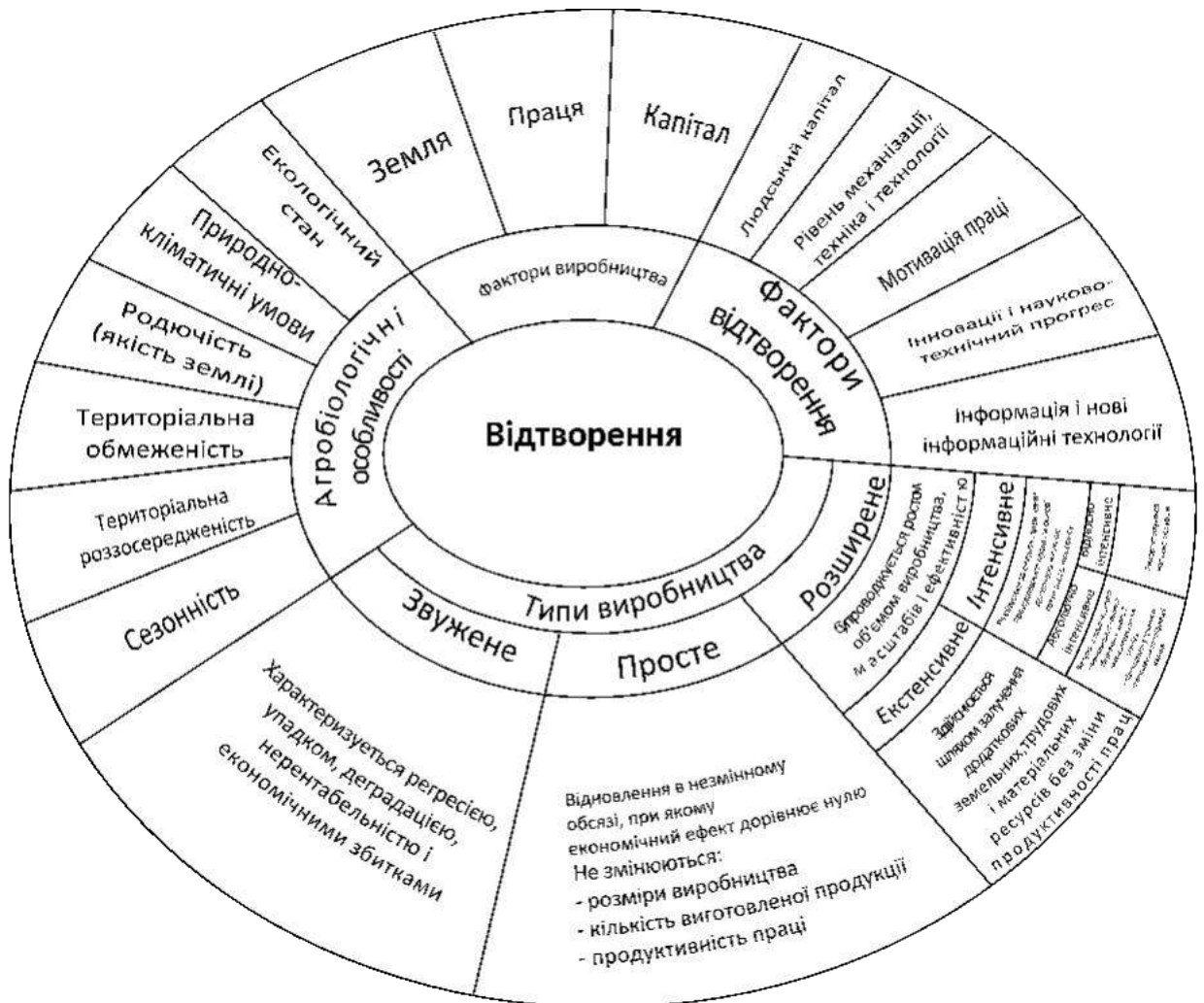
| Найменування групи факторів | Характеристика впливу |
|-------------------------------|---|
| 1. Соціально-економічні | Визначають умови праці та побуту працівників, форми організації праці, методи стимулювання персоналу. Визначають можливості розвитку творчої ініціативи, участі працівників в управлінні, можливості кар'єрного та професійно-кваліфікаційного просування. Визначають наявність соціальної підтримки працівників АПК. |
| 2. Науково-технічні | Характеризують ступінь впровадження інновацій в АПК, модернізацію комплексу, рівень автоматизації, застосування сучасної техніки і технології, застосування досягнень науково-технічного прогресу в АПК. |
| 3. Професійно-кваліфікаційні | Характеризують професійно-кваліфікаційний та культурно-освітній рівень працівників АПК. Визначають можливості Подальшого професійного зростання и вдосконалення, розвитку знань, умінь и навичок. |
| 4. Політико-правові | Державна політика в галузі АПК та його кадрів, програми сприяння сільськогосподарської зайнятості, пріоритетні національні проекти в галузі АПК. Визначення пріоритетних напрямів розвитку національної економіки. Рівень фінансової підтримки АПК та інвестицій в нього. Доступність профільного сільськогосподарської освіти. Підтримка освітніх установ та освітніх програм сільськогосподарського профілю. Наявність програм тристоронньої співпраці держави, роботодавців та освітніх установ. Законодавство в галузі АПК. |
| 5. Ідейно-моральні і моральні | Визначають вплив таких складових, як трудові династії, сімейні трудові традиції та цінності, трудове виховання і трудова етика. Суспільні норми і цінності, що впливають на трудову поведінку і вибір професії. Традиції і культурний уклад життя на селі. Пропаганда сільськогосподарської праці і система профорієнтації. |
| 6. Демографічні | Статеві-вікова структура кадрового потенціалу аграрної галузі, загальна демографічна ситуація в країні (середня тривалість життя, рівень народжуваності та смертності, відтворення населення, природний спад або приріст населення). |
| 7. Економіко-географічні | Зміна чисельності населення за рахунок міграції. Рівень трудової міграції. Процеси перерозподілу чисельності населення, в тому числі працездатного. Приплив або відплив робочої сили з країни / регіону / галузі. Вплив природно-кліматичних умов на бажання жити в конкретному регіоні і працювати в конкретній галузі. |
| 8. Природно-біологічні | Визначають зростаюче значення здорового способу життя, організацію охорони сільськогосподарської праці, безпека праці, заходи щодо забезпечення підтримки здоров'я працівників. |

Ці фактори різноманітні за своїм змістом, і кожен з них певним чином впливає на процес кадрового забезпечення агропромислового комплексу (АПК), або сприяючи формуванню кадрового складу, або створюючи перешкоди для цього. Оскільки ці фактори діють одночасно і взаємопов'язано, їх необхідно розглядати у системному контексті, тобто як єдину взаємопов'язану сукупність. Виділити окремий фактор або групу факторів і вивчати їх дію окремо від інших неможливо, оскільки вони взаємно впливають

один на одного. Також складно ранжувати ці фактори за ступенем впливу, проте можна назвати кілька факторів, які мають найбільший вплив на кадрове забезпечення АПК. Це соціально-економічні, науково-технічні та політико-правові фактори. Вони суттєво впливають на бажання і готовність людей працювати в сільському господарстві, а також формують імідж АПК як роботодавця.

В економічній теорії періоду соціалізму склалося уявлення про відтворення в сільському господарстві як про єдиний процес відтворення продукції, трудових ресурсів (робочої сили) і виробничих відносин у галузі. Цей підхід залишається актуальним і в умовах ринкової економіки, оскільки відтворення трудових ресурсів невіддільне від відтворення матеріальних благ і взаємопов'язане з ним. Однак у сучасних умовах відтворювальний процес в аграрному секторі відбувається в контексті конкурентного середовища, яке характеризується високою мобільністю і ставить перед суб'єктами ринку нові завдання.

Для ефективних господарюючих суб'єктів конкурентне середовище створює сприятливі умови для розвитку і стимулює виробництво сільськогосподарської продукції, яка користується попитом у споживачів. У свою чергу, сільськогосподарські товаровиробники з низьким рівнем менеджменту і недостатньою кваліфікацією кадрів стикаються з труднощами в конкурентному середовищі. В результаті загострення конкуренції одні сільськогосподарські формування розвиваються за розширеним типом, інші – за простим, а треті – за звуженим типом відтворення. (рис. 1.5).



icture.8

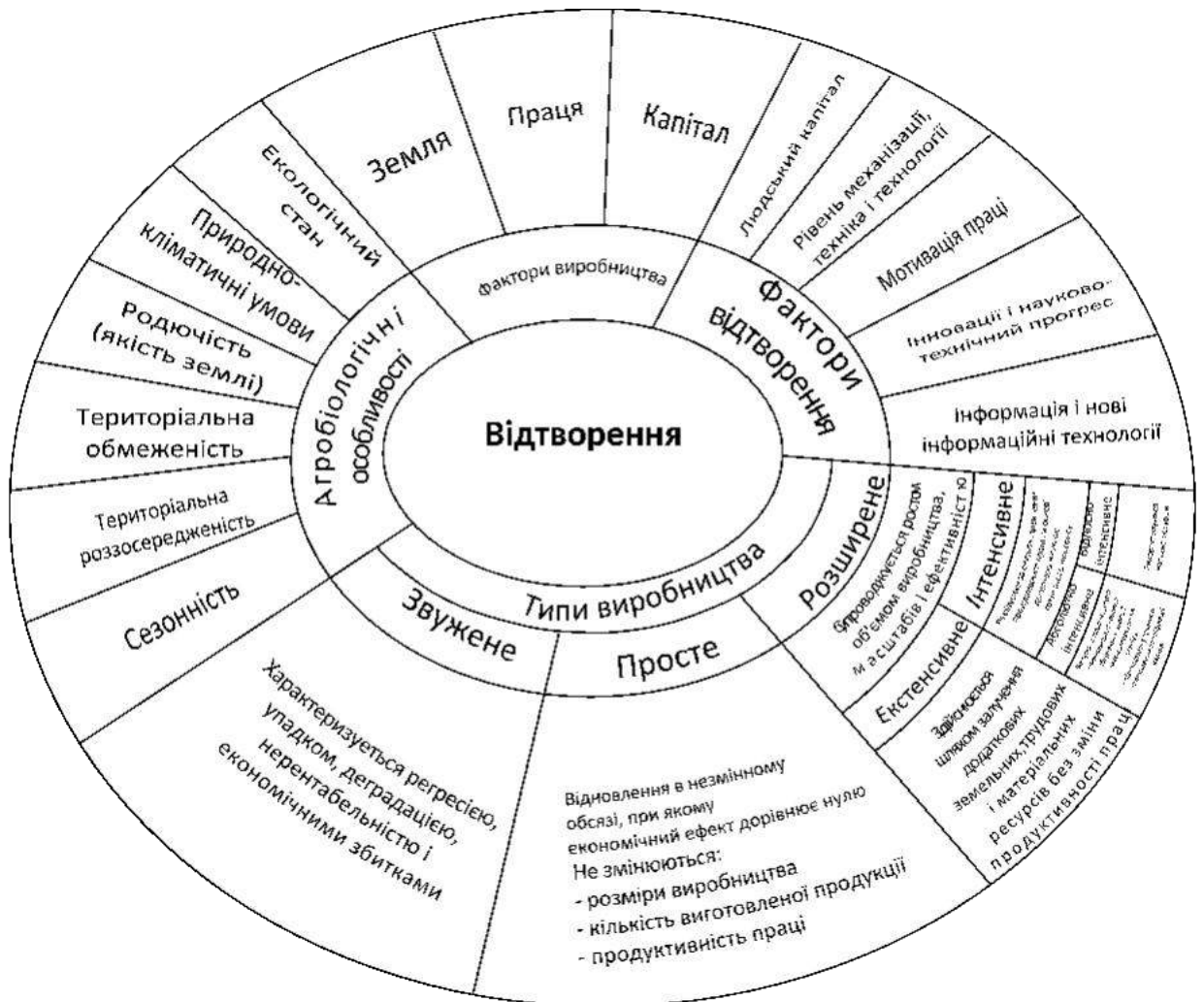


Рис. 1.5 Характеристики типів відтворення в сільськогосподарському виробництві

Форми та ефективність процесів відтворення у сільському господарстві значною мірою залежать від способів виробництва. Колективні (громадські) або приватні (індивідуальні) методи ведення сільськогосподарської діяльності по-різному впливають на обсяги та якість виробленої продукції. На початкових етапах реформування господарства населення і селянські (фермерські) господарства певною мірою компенсували зниження виробництва та постачання товарної сільськогосподарської продукції на ринок. Однак вони не змогли забезпечити розширене відтворення у сільському господарстві, необхідне для задоволення зростаючого попиту на продовольство як за обсягом, так і за якістю та асортиментом.

Територіальна розрізненість сільськогосподарських виробників та різна якість їхньої продукції призвели до того, що переробні підприємства зіткнулися

з проблемою створення стабільних сировинних зон. Це змусило їх орієнтуватися на переробку імпортової сировини. Дешевизна імпортової продукції зробила її більш конкурентоспроможною, що негативно вплинуло на дрібних вітчизняних сільськогосподарських виробників, які не змогли витримати високий рівень конкуренції.

Основними постачальниками на продовольчий ринок України стали великі та, до певної міри, середні сільськогосподарські організації з високим рівнем концентрації виробництва, які використовують сучасні інноваційні технології. Водночас стійкість відтворювального процесу в сільському господарстві була підірвана, оскільки дрібнотоварне виробництво, яке активізувалося в 90-і роки ХХ століття, в основному базувалося на перерозподілі ресурсного потенціалу великих сільськогосподарських організацій, вилучаючи частину ресурсів з більш ефективних у менш ефективні форми господарювання.

У цей період в сільському господарстві України сформувався звужений тип відтворення, заснований на екстенсивних факторах, зокрема на залученні додаткових трудових ресурсів із господарств населення. Ці трудові ресурси часто не мали належної кваліфікації і використовували примітивні знаряддя праці.

В умовах загострення конкуренції одним з найважливіших показників розширеного відтворення в сільському господарстві є рівень продуктивності праці. Підвищення цього рівня можливе завдяки додатковим інвестиціям в освоєння малозатратних та ресурсозберігаючих технологій, придбання високопродуктивної техніки, підвищення родючості ґрунтів, покращення кваліфікації та професійної майстерності кадрів, а також підвищення їх мотивації до праці. Усі ці заходи сприяють інтенсивному типу розширеного відтворення в сільському господарстві.

Однак вітчизняні товаровиробники стикаються з конкуренцією з боку імпортного продовольства навіть на національному ринку, оскільки

виробництво в розвинених країнах базується на постіндустріальному типі відтворення. Сутність і типи відтворення, а також еволюція поглядів на фактори розширеного відтворення в сільському господарстві, враховують не тільки класичні фактори виробництва (земля, праця і капітал), але й фактори продуктивності, до яких належать людський капітал, знання, кваліфікація, інформація, інновації тощо. Усі ці фактори визначають успіх у конкурентній боротьбі в умовах сучасного ринку.

Грунтуючись на концепції людини як основного фактора виробництва, викладеній у роботах класиків політичної економії - У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, а також на сучасних економічних поглядах про те, що людські здібності можуть бути капіталом, можна узагальнити наукові підходи до визначення поняття «людський капітал». Людський капітал, за Л.Туроу і Г.Беккером, це «продуктивні здібності, обдарування і знання індивідуума», «наявний запас знань і навичок, мотивацій», що є основним фактором продуктивності. У відтворенні трудових ресурсів, як підсистеми єдиного відтворювального процесу в сільському господарстві, центральне місце займають основні елементи людського капіталу: знання, навички і мотивації.

Також необхідно враховувати структурні складові індивідуального людського капіталу: психофізіологічний, культурно-моральний, соціальний, освітній, кваліфікаційний, комунікативний, інформаційний, інтелектуальний, мотиваційний, підприємницький потенціали і капітал часу. Кваліфікаційний капітал включає знання, досвід, вміння, навички, професійну компетенцію, продуктивність праці, професійну мобільність тощо. Мотиваційний капітал охоплює мотиви, стимули, матеріальні та нематеріальні ціннісні орієнтації людини. У сучасних умовах людський капітал також включає підприємницькі складові: підприємливість, новаторство, організаторські здібності, готовність до розумних ризиків, силу волі, активність тощо.

Таким чином, якість відтворення знань фахівців, їх рівень професійної підготовки та загального особистісного розвитку безпосередньо впливає на відтворювальний процес у сільському господарстві в цілому. Це

підтверджується вивченням і узагальненням зарубіжного досвіду. Успіхи в сільському господарстві США, Японії, Німеччини, Франції, Канади та інших країн свідчать, що скорочення частки сільського населення, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, при одночасному зростанні обсягів виробництва та експорту, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на глобальних продовольчих ринках стали можливі завдяки досягненням у сфері вищої освіти, науки та інновацій.

Соціально-економічні зміни, що відбулися в економіці країни за останні 20-25 років, сприяли появі нових методологічних підходів до процесів відтворення трудових ресурсів сільського господарства. Зростаючий інтерес дослідників до цього питання, а також численні публікації, пов'язані з формуванням і використанням кваліфікованих кадрів у сільському господарстві, свідчать про високу актуальність цієї проблеми, але також вказують на наявність деяких протиріч у методологічних підходах при розробці її принципових положень.

Безпосередній відтворювальний підхід до дослідження кваліфікованих кадрів, який полягає в послідовній реалізації етапів їх формування, розподілу і використання, доповнився новими підходами, які визначаються дисциплінарними рамками різних наук (рис. 1.6):

1. У рамках демографічного підходу основна увага приділяється динаміці статевовікових показників, соціально-міграційним процесам і факторам їх формування. Цей підхід спрямований на аналіз процесів формування кадрів через темпи і пропорції суспільного розвитку, використовуючи кількісний статистичний аналіз чисельності та статево-вікової структури населення у взаємозв'язку з нормативно-правовими критеріями працездатності. Ключовим питанням у цьому підході є демографічне відтворення кадрів.

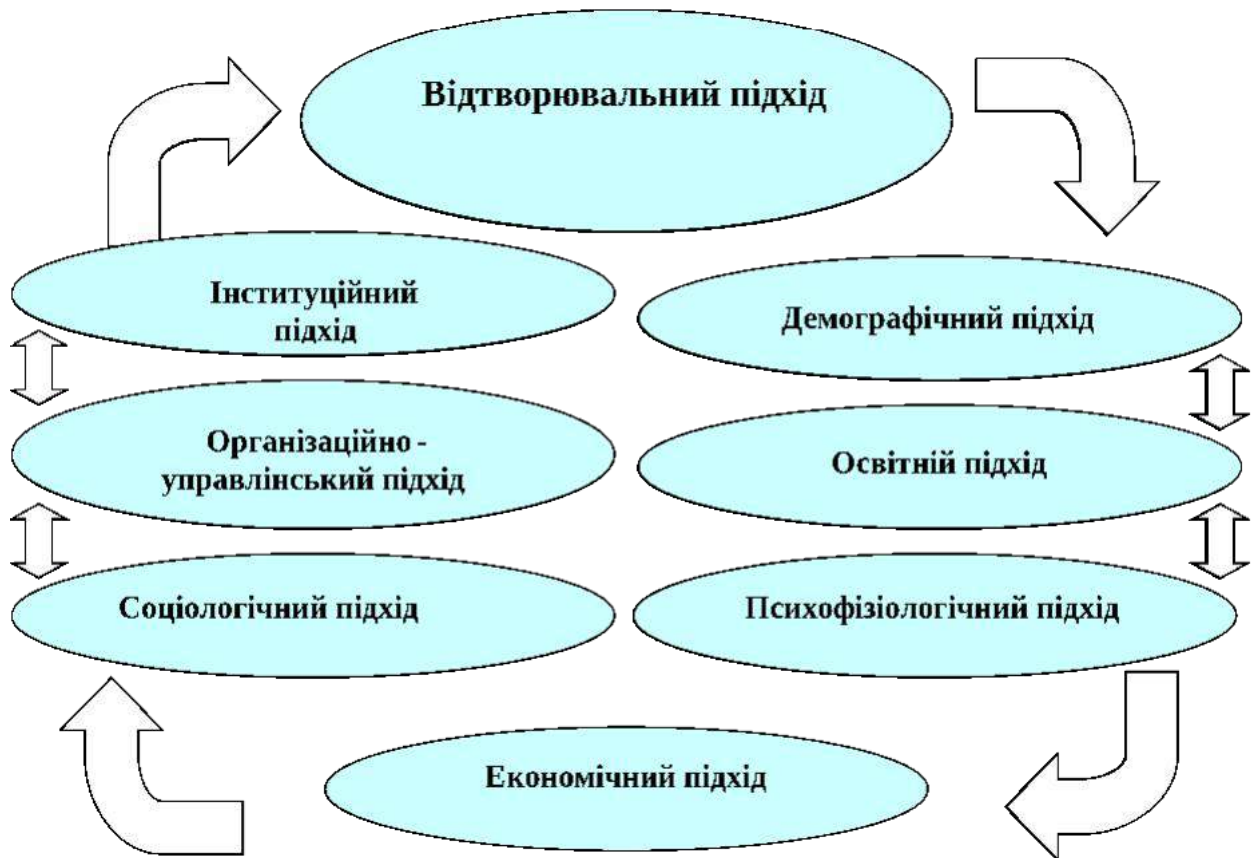


Рис. 1.6. Підходи до вивчення сутності та особливостей відтворення кваліфікованих кадрів

2. Освітній підхід зосереджується на питаннях, пов'язаних із професійним самовизначенням особистості, вибором професії, рівнем освіти кадрів, кваліфікацією, загальним стажем роботи та стажем роботи за фахом.

3. Соціологічний підхід передбачає вивчення бажаної поведінки людини у сферах виховання, соціалізації, професійної підготовки; організацію його діяльності відповідно до очікуваних соціальних ролей, дотримання соціального порядку та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в процесі виконання кваліфікованої роботи. Велика увага приділяється соціальній мобільності, тобто переміщенням і переходам людей з одних соціальних категорій до інших, а також швидкості та інтенсивності цих процесів. У сучасних умовах цей підхід акцентує увагу на вивченні ціннісних орієнтацій, підвищенні статусу і престижу сільськогосподарської праці та вдосконаленні механізмів інтеграції колективу та керівника.

4. Психофізіологічний підхід фокусується на формуванні трудових і

професійних якостей працівників, включаючи мотивацію до праці. Особлива увага приділяється розвитку особистісних здібностей індивідів як працівників. Цей підхід також розглядає процес формування працівника на індивідуальному рівні, включаючи питання стану здоров'я, фізичної сили, психічної стійкості, типу нервової системи, природних здібностей і рівня інтелектуального розвитку.

5. Організаційно-управлінський підхід розглядає кваліфіковані кадри як частину персоналу організації, керуючи яким можна підвищити ефективність виробництва. Особлива увага приділяється формуванню кадрового складу організації через підбір, набір, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації та мотивацію праці. Процес управління формуванням і розвитком кадрового складу стає ключовим об'єктом аналізу в цьому підході.

6. Інституційний підхід досліджує регулюючу роль держави, включаючи контроль і аналіз відповідності галузевих та регіональних нормативно-правових актів державним законам і постановам. Увага приділяється питанням забезпечення умов безпеки та охорони праці, стимулювання трудових процесів, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, професійно-посадового зростання, оцінки діяльності працівників і їх кар'єрного просування.

7. Економічний підхід розглядає кваліфікованих працівників як невід'ємну частину робочої сили, яка є одним з основних факторів підвищення продуктивності праці та економічної ефективності виробництва [85].

В рамках останнього підходу процес формування кваліфікованих кадрів розглядається з економічної точки зору, з урахуванням витрат на навчання, тривалості навчання, очікуваного рівня і якості життя тощо. Також оцінюється співвідношення витрат на формування і розвиток кадрів та ефективності їхньої трудової діяльності. Економічна віддача від роботи є одним з критеріїв ефективності процесу формування кваліфікованих кадрів.

Існує кілька підходів до вивчення формування та функціонування кваліфікованих кадрів, кожен з яких, спираючись на науковий інтерес, методологію та методику обраних досліджень, виявляється взаємопов'язаним з

іншими підходами і взаємодоповнює їх.

Кваліфіковані кадри аграрного сектору в широкому сенсі – це частина кадрового потенціалу, представлена працівниками, зайнятими в сільськогосподарській діяльності, які мають спеціальні знання, вміння та навички, а також високий рівень професійної підготовки і компетентності у певній сфері діяльності.

У вузькому сенсі кваліфіковані кадри сільського господарства – це працівники, зайняті в сільському господарстві, які відрізняються високим рівнем професійної підготовки. З урахуванням цього слід розрізняти поняття «кваліфікація роботи (праці)» і «кваліфікація працівника». Кваліфікація роботи визначає вимоги, що пред'являються до виконавця роботи.

Кваліфікація працівника – це сукупність професійних якостей, які людина набула і які відображають її здатність виконувати конкретну роботу, враховуючи теоретичні знання, практичні навички і професійну майстерність, що значною мірою визначається стажем роботи в даній або аналогічній посаді.

Необхідно також розрізняти поняття «професійна компетентність» і «професійна придатність». Професійна компетентність стосується рівня кваліфікації працівника, що дозволяє успішно виконувати завдання, а професійна придатність – це сукупність психофізіологічних властивостей працівника, які вказують на його відповідність даному виду праці.

Потенційні можливості кадрів можуть залишатися нереалізованими і з часом знижуватися, або ж, навпаки, можуть бути використані і збільшені. Тому створення ефективних інструментів та механізмів мотивації кадрового потенціалу повинно бути спрямоване на досягнення синергетичного ефекту у процесі управління персоналом.

Базові питання у сфері формування та використання кадрового потенціалу стосуються відтворення фахівців сільського господарства. Сутність поняття «спеціаліст» пов'язана з характером і змістом праці. При цьому освіта може бути ознакою змісту і характеру праці фахівців тільки тоді, коли вона використовується за призначенням. Тому працівників з вищою або середньою

спеціальною освітою, які працюють робітниками, якщо це не обумовлено об'єктивними вимогами виробництва та науково-технічного прогресу, не слід вважати кваліфікованими фахівцями. Робота не за фахом з часом призводить до дискваліфікації працівника. Точно так само практиків, які займають посади фахівців без відповідної спеціальної освіти, не можна вважати кваліфікованими фахівцями [64].

Процес відтворення кваліфікованих фахівців зображений на рис. 1.7 і включає послідовну реалізацію етапів їх формування, розподілу, обміну та використання. Вибір майбутньої професії пов'язаний із вибором роду діяльності, що вимагає певних знань і навичок, які здобуваються шляхом спеціальної освіти. Працевлаштування випускника за спеціальністю сприяє закріпленню теоретичних знань і розвитку практичних умінь. Посада визначає межі професійної компетенції працівника, його обов'язки, права та відповідальність.

При плануванні підготовки та управлінні використанням фахівців основним завданням має бути забезпечення відповідності рівня і профілю освіти вимогам функціональних обов'язків. Якісна визначеність поняття «спеціаліст» пов'язана з продуктивними силами, тобто з працівниками, а також з існуванням видів праці, що вимагають вищої, середньої та початкової професійної освіти.

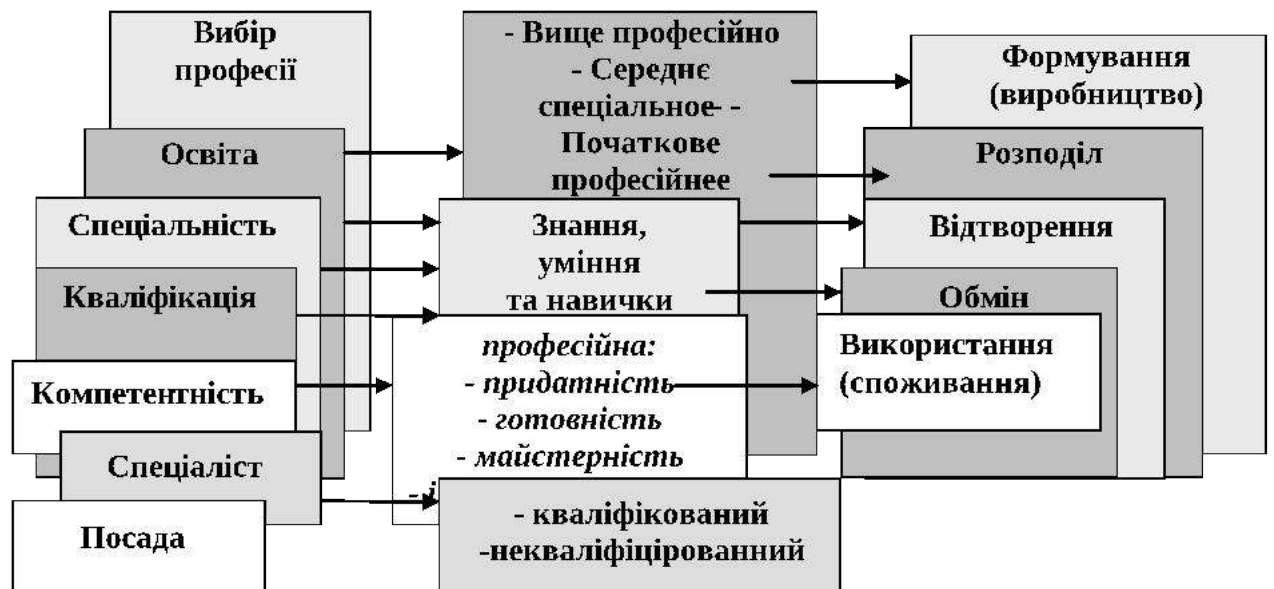


Рис. 1.7. Відтворення кваліфікованих фахівців по етапах відтворювального

процесу

Основним джерелом поповнення кваліфікованих кадрів у сільському господарстві є молоді фахівці. За законодавством, до цієї категорії відносяться особи до 30 років, які вперше працевлаштувалися за спеціальністю, здобутою в навчальному закладі. Враховуючи український досвід, молодими фахівцями сільського господарства слід вважати працівників віком до 35 років, які мають спеціальну підготовку сільськогосподарського профілю, вперше працевлаштовані після закінчення вищих або середніх спеціальних навчальних закладів і працювали в організації не більше трьох років. Встановлення статусу молодого спеціаліста повинно відповідати основним положенням трудового законодавства.

Структурні зміни в аграрному секторі України не призвели до трансформації загальної системи ведення сільськогосподарського виробництва. За цей період спостерігається загальне збільшення числа сільськогосподарських організацій, тоді як кількість працівників у них зменшилася.

На багатьох підприємствах аграрного сектору відбулося зниження кваліфікації працівників, що у найближчій перспективі стане серйозною перешкодою для забезпечення конкурентоспроможного виробництва. Це пов'язано з тим, що інвестиції у відтворення кадрового потенціалу в аграрному секторі не адекватні навіть існуючим низьким темпам зростання матеріально-технічної бази, розмір якої, у свою чергу, не забезпечує необхідних пропорцій відтворення. Крім того, через недостатнє матеріальне забезпечення та відсутність належних умов праці і побуту рівень закріплення молодих фахівців у сільській місцевості після закінчення навчальних закладів не дозволяє належним чином поповнювати склад кваліфікованих кадрів [59].

Особливості кадрового потенціалу сільського господарства визначаються впливом наступних факторів:

- Демографічних: постійне старіння сільського населення, перевищення частки людей старше працездатного віку над молоддю, яка є джерелом поповнення кадрів, внаслідок скорочення частки населення молодше працездатного віку.

- Соціальних: істотна різниця в очікуваній тривалості життя між міським і сільським населенням.

- Економічних: 1) низький рівень заробітної плати в сільськогосподарських організаціях і несвоєчасні виплати; 2) значна різниця в оплаті праці працівників сільського господарства порівняно з загальнодержавним рівнем; 3) висока плинність кадрів у сільському господарстві, що призводить до загального погіршення якості кадрового потенціалу.

- Технічних: низька продуктивність праці через зменшення рівня забезпеченості сільськогосподарською технікою, збільшення її зносу та низький коефіцієнт заміщення техніки.

- Освітніх: 1) значна різниця між кількістю випускників з вищою і середньою професійною освітою; 2) нестача кваліфікованих кадрів на підприємствах, навіть з урахуванням збільшення кількості випускників з вищою і середньою спеціальною освітою. У сільському господарстві більше третини керівників і спеціалістів вищої управлінської ланки не мають вищої професійної освіти, а понад 30% керівників середнього рівня управління є практиками без спеціальної освіти.

- Організаційних: зменшення кількості робочих місць у сільськогосподарських організаціях через різні причини, включаючи тривале нераціональне використання земельних ресурсів (рис. 1.8).

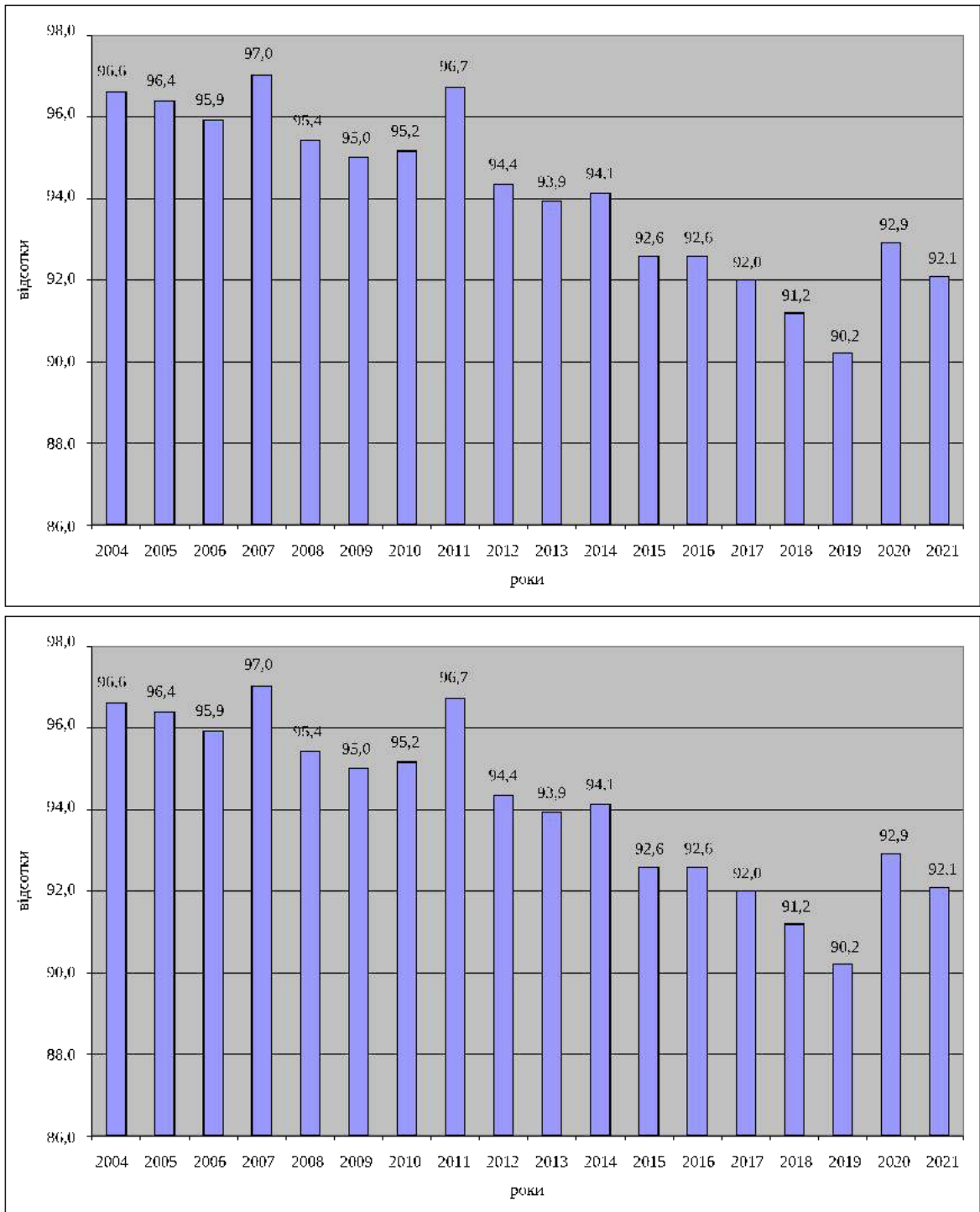


Рис. 1.8. Ступінь укомплектованості аграрних підприємств України керівниками та спеціалістами

Вплив такого нового фактору, як міграційні процеси, а також гендерні явища, виявляється в тому, що фактична зайнятість жінок у сільському господарстві переважно обмежена посадами нижчого і середнього рівня управління. Відсоток жінок на вищих управлінських посадах залишається низьким, що свідчить про те, що навіть високий рівень освіти не гарантує

жінкам перспективи кар'єрного зростання у сільськогосподарському секторі.

Ці причини сприяли відтоку висококваліфікованих фахівців із сільського господарства в інші, більш економічно привабливі сфери діяльності.

Все це ускладнюється воєнно-політичною ситуацією та її впливом на демографічні процеси та відток персоналу з галузей матеріального виробництва.

У сільськогосподарських організаціях переважають керівники і фахівці зі стажем роботи до трьох років (рис.1.9). Водночас кількість керівників і фахівців середнього віку зі стажем 10-15 років значно зменшилася за аналізований період, що негативно позначається на якості кадрового потенціалу.

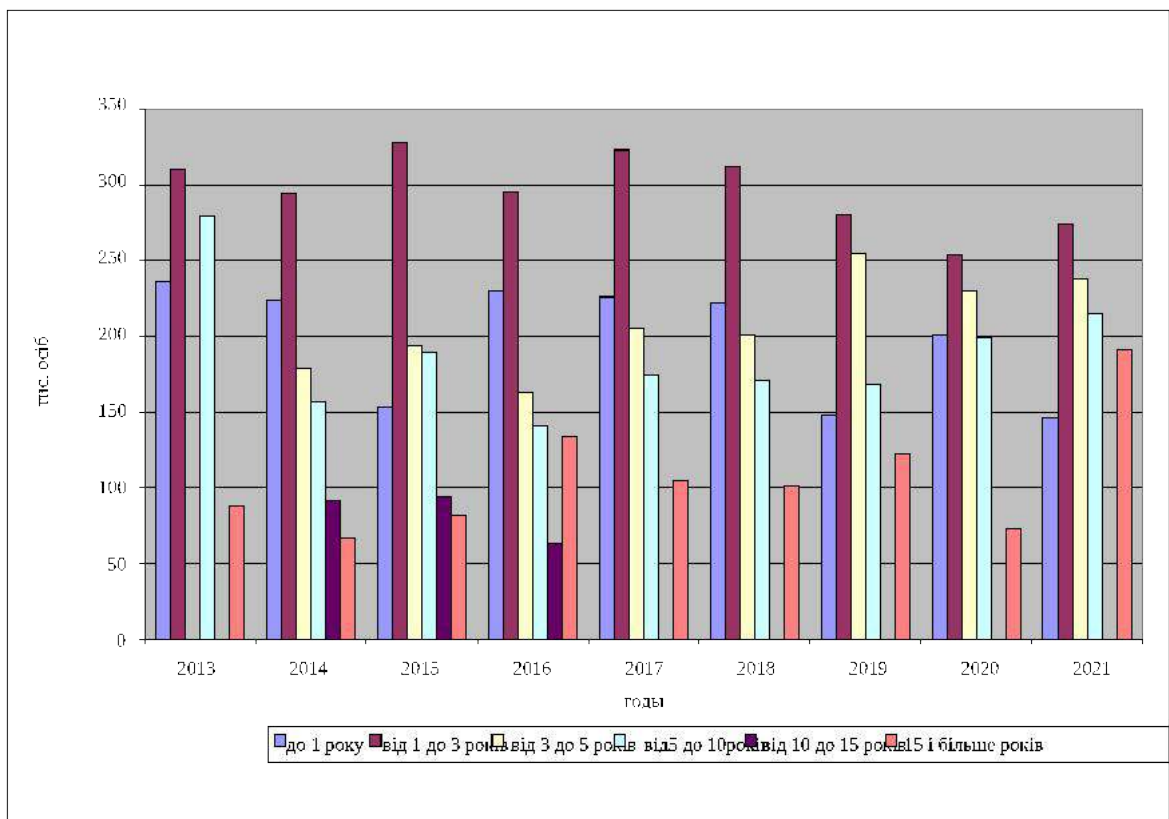


Рис.1.9. Стаж роботи на займаній посаді керівників аграрних підприємств

В умовах зазначеної ситуації особливу важливість набуває організація підвищення кваліфікації керівників сільськогосподарських організацій. Проте, як показав аналіз, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, має регресивну тенденцію, що негативно впливає на діяльність сільськогосподарських організацій.

Існує необхідність внесення змін у систему формування та використання

кваліфікованих кадрів у сільському господарстві. При цьому слід враховувати як загальні, так і специфічні особливості сучасних відтворювальних процесів у сільському господарстві, зумовлені недоліками ринкового середовища, такими як низька інвестиційна привабливість галузі, нестача фінансових коштів у сільськогосподарських організаціях, диспаритет цін тощо. [70].

1.3. Методичні підходи до організації процесу стратегічного управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств

У процесі розвитку трудового потенціалу, разом зі зміною технологічних укладів, відбувається закономірна зміна фаз його відтворення. Спочатку це проста здатність до праці, потім відтворення працездатності робочої сили, а на наступних етапах - відтворення творчої діяльності (рис. 1.10).

З огляду на ці теоретичні уявлення, категорія «відтворення трудового потенціалу» є складнішою порівняно з простим (або навіть розширеним) відтворенням робочої сили. Це пов'язано з процесами постійного цілеспрямованого взаємного збільшення як людських здібностей, так і корисних ефектів (продуктів), самозбагачення індивідуальних якостей за рахунок синергетичних механізмів. Ці механізми сприяють переходу від простих розумових процесів до інтелектуальних, а від них - до творчої мобільності та постійної (усвідомленої) зміни форм і видів діяльності.

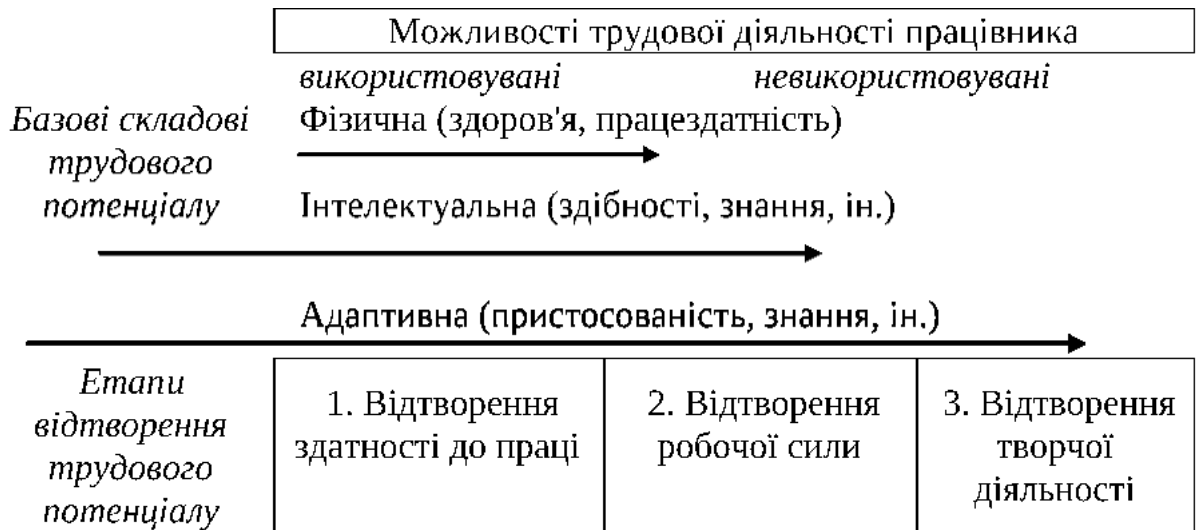


Рис. 1.10 Еволюції кадрового потенціалу організації та послідовність його відтворення

Процес відтворення робочої сили є лише однією з підсистем у загальній системі відтворення трудового потенціалу. Цей методологічний підхід дуже важливий для нашого дослідження, оскільки перехід до «економіки знань» у сільських територіях вимагає радикальних змін у структурі відтворення трудового потенціалу, включаючи суттєву трансформацію системи аграрної освіти.

Багато дослідників виділяють чотири основні характеристики трудового потенціалу: фізичну (стан здоров'я і працездатність), інтелектуальну (рівень освіти, талант, здатність до вдосконалення), соціальну (рівень і якість життя) та техніко-технологічну (рівень технологічного і технічного розвитку виробництва та робочих місць).

Перші дві складові об'єктивно відображають сутність і форми прояву трудового потенціалу. Щодо соціальної та техніко-технологічної складових, то вони скоріше є факторами, які впливають на прояв здібностей працівників. Наприклад, низький рівень оплати праці та забезпечення житлом не обов'язково свідчать про слабкий розвиток трудового потенціалу, хоча тривалий вплив цих факторів може негативно позначитися на формуванні людських здібностей. Те ж саме стосується техніко-технологічного рівня розвитку виробництва та

робочих місць.

В економічній літературі часто прирівнюють рівень розвитку робочих місць до рівня розвитку трудового потенціалу працівників, що є методологічною помилкою, особливо при перспективній оцінці трудових і кадрових ресурсів. Ці процеси є набагато складнішими і можуть мати різні комбінації. Наприклад, можна мати недостатню якість трудового потенціалу при високому техніко-технологічному рівні розвитку робочих місць, і навпаки. Враховуючи ціну та умови праці, загальна картина стає ще більш складною і багатоваріантною.

Це виявляє прихований нелінійний характер використання трудового потенціалу, його адаптаційні і синергетичні можливості, які діють навіть у несприятливих умовах відтворення. Тому для об'єктивного аналізу та оцінки рівня розвитку трудового потенціалу доцільно виділити окремий блок, що характеризує його адаптивні властивості у нових економічних і виробничих умовах. Це включає не тільки ступінь пристосованості працівника до цих умов, але й здатність постійно нарощувати і оновлювати трудовий потенціал навіть у несприятливих умовах.

Таким чином, адаптивні властивості трудового потенціалу стають ключовими у сучасних умовах, оскільки вони дозволяють не лише пристосовуватися до змін, але й розвиватися у нових економічних та виробничих реаліях. Ці властивості включають в себе гнучкість працівника, його здатність до самовдосконалення, творчий підхід до вирішення проблем та постійне оновлення знань і навичок. У результаті, такі працівники можуть ефективно функціонувати та досягати високих результатів навіть у несприятливих умовах, забезпечуючи тим самим стійкий розвиток аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності.

Деякі дослідники ототожнюють поняття «відтворення трудового потенціалу» і «відтворення робочої сили», зводячи цей процес до забезпечення мінімального рівня життєвих благ або мінімального рівня заробітної плати для працівника. Такий підхід призводить до недооцінки важливості категорії

«людський (трудовий) капітал» [68].

Ми розглядаємо ці категорії, розрізняючи їх за спрямованістю процесу: відтворення робочої сили стосується відновлення (підтримання) здатностей до певної трудової діяльності, тоді як відтворення трудового потенціалу спрямоване на суттєве збільшення здібностей до праці, особливо інтелектуальної та творчої.

Аналіз еволюції відтворення трудового потенціалу аграрного сектору за тривалий період показує, що незалежно від політичних, економічних та господарських умов, загальною характеристикою залишається «трудонедостатність». Це поняття включає не лише кількісні показники браку робочої сили, але й хронічний дефіцит високооплачуваної праці та робочих місць при низькій державній підтримці галузі. Українська модель відтворення трудового потенціалу села суттєво відрізняється від моделей країн з розвиненою аграрною економікою, особливо в інституційному плані, через відсутність повноцінного соціально орієнтованого ринку праці та незалежних інститутів захисту найманої робочої сили та підприємництва.

Ця неринкова трудодефіцитна модель у поєднанні з низькою вартістю відтворення трудового потенціалу зумовила специфічні історичні особливості розподілу праці між містом і селом, які можуть стати незворотними. Сільські території України стикаються з серйозними демографічними та трудовими проблемами, що вимагають нової міграційної політики, яка відповідатиме соціально-економічним вимогам і геополітичним інтересам країни. Міграційна політика, як базова складова відтворення сільського трудового потенціалу, поки що не прописана у нормативних документах.

Нова сільська міграційна політика повинна визначити перспективні параметри балансу трудових ресурсів села, враховуючи його територіальні, галузеві і соціальні пріоритети. Головний методичний принцип цієї політики полягає в тому, що трудові мігранти займають тільки ті робочі місця, які не можуть бути заповнені місцевою робочою силою через її дефіцит.

Принципова відмінність цього підходу від інших полягає в тому, що під

механізмом відтворення трудового потенціалу розуміються ринкові механізми регулювання освіти, професійної підготовки і управління кадровим персоналом на виробництві. Ринкові механізми повинні забезпечувати не лише підготовку нових кадрів, але й постійне підвищення кваліфікації вже працюючих спеціалістів.

Для прогнозування відтворення трудового потенціалу села доцільно використовувати ресурсно-ринковий підхід. Цей підхід оцінює перспективні можливості, масштаби і рівень розвитку трудового потенціалу через ступінь залученості інших ресурсів у суспільне виробництво. Ці ресурси, у свою чергу, повинні відповідати вимогам ринку, щоб продукція, вироблена з їхньою допомогою, користувалася або мала потенціал користуватися попитом на ринку.

Таким чином, підхід до відтворення трудового потенціалу має враховувати комплекс факторів, серед яких ключовими є ринкові механізми регулювання, адаптивність трудових ресурсів до нових економічних умов, інвестиції в людський капітал, розвиток системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також створення сприятливих умов для залучення та закріплення кваліфікованих працівників у сільській місцевості.

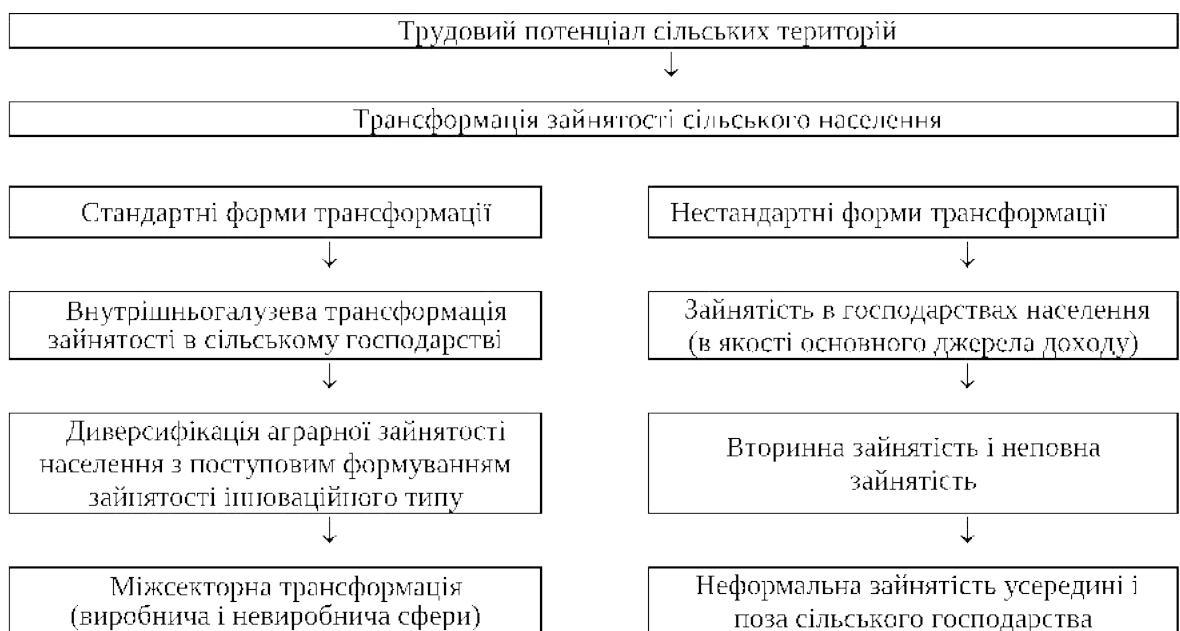


Рис 1.11. Напрями відтворення кадрового потенціалу в умовах

трансформації зайнятості сільського населення

Важливою теоретичною проблемою є питання об'єктивної оцінки ефективності використання трудового і кадрового потенціалу сільських територій, особливо аграрного сектору економіки. Це включає оцінку рівня його розвитку щодо наявних технологій і робочих місць, а також прогресивність змін у їх відтворенні.

Деякі категоричні висловлювання про значну деградацію трудового потенціалу села за період ринкових реформ базуються на помилкових теоретичних основах, які автоматично прирівнюють процеси деіндустріалізації аграрної економіки до процесів відтворення трудового потенціалу села. Ми вважаємо, що реальна картина взаємодії цих процесів є складнішою, оскільки між трудовим потенціалом і робочими місцями впливають такі потужні фактори, як ціна і умови праці, а також мотивація.

Існуючі методологічні принципи та методи дослідження часто пов'язують або з аналізом порівняльної динаміки рівня загальної та професійної освіти села і міста, або зі станом і характеристиками кадрового потенціалу аграрного сектору економіки. Обидва ці підходи односторонньо відображають процес і не завжди правильно орієнтують подальші вектори розвитку та регулювання. Наприклад, при порівнянні рівня загальної та професійної освіти трудових ресурсів села і міста робиться некоректний висновок про необхідність їх зближення до міського рівня. Насправді, ці характеристики повинні відповідати перспективним вимогам, які пред'являє матеріально-технічна база і виробничі відносини до трудового потенціалу.

Вартісні пропорції відтворення трудового потенціалу на селі і в місті повинні бути вирівняні. Це означає не лише зближення оплати праці в аграрному секторі та промисловості, а й вирівнювання питомих витрат на відтворення трудового потенціалу в селі порівняно з містом по всіх фазах відтворення (загальна і професійна освіта, витрати на перепідготовку кадрів, витрати на житлове облаштування тощо) [108].

Необхідно використовувати нові напрями і методи дослідження, що дозволяють об'єктивніше і повніше оцінювати зміни у відтворенні трудового потенціалу, особливо серед молоді та аграрних кадрів за період ринкових реформ. Це можуть бути моніторинг ціннісних орієнтацій сільської молоді, нові методи прогнозування потреби в робочих місцях через залучення в ринковий оборот невикористаних ресурсів, використання показника «трудоресурсної ємності територій» та інші методи.

У післяреформений період поняття «планування трудових ресурсів» було замінено на «регулювання ринку праці», і цей термін фактично вийшов з наукового обігу. Дослідження існуючих механізмів регулювання трудових ресурсів (рис. 1.12) в період ринкових реформ показало, що ні сільський ринок праці, ні його трудовий потенціал не були виділені як специфічний об'єкт регулювання та управління. Більше того, процес регулювання кадрового забезпечення агропромислового комплексу (АПК) на державному рівні практично припинився. Це сталося тому, що потенціал управлінських заходів був вичерпаний, і в умовах переходу АПК на інноваційний шлях розвитку потрібні принципово нові підходи до вирішення цієї проблеми.

Проблеми регулювання трудового та кадрового забезпечення агропродовольчого комплексу (включаючи сільське господарство, переробку сільськогосподарської продукції, її зберігання, транспортування і збут) випали з системи заходів державного регулювання, що перешкоджає створенню нових робочих місць.

Серед існуючих механізмів відтворення трудового потенціалу сільських територій немає жодного, який би реально діяв у даний час. Це дозволяє зробити висновок, що всі інші механізми практично не використовуються.

Базові фактори, які впливатимуть на процес відтворення трудового потенціалу сільських територій, узагальнено представлені на рис. 1.13. З цього малюнка видно, що в даний час більшість факторів спрямовані проти процесу розширеного відтворення сільського трудового потенціалу. Це особливо стосується факторів, пов'язаних з розвитком аграрного сектору. Однак,

поступово з'являються фактори, що протидіють процесу деградації робочих місць, особливо при формуванні великих структур агрохолдингового типу.

Безумовно, найбільш негативний вплив на першій стадії формування трудових ресурсів чинять демографічні фактори. Подолати ці фактори до 2030 року, на думку більшості демографів, нереально. Хоча заходи щодо підвищення народжуваності та зниження смертності можуть мати позитивний вплив, звужене демографічне відтворення сільського населення в більшості регіонів є об'єктивною реальністю, з якою доведеться рахуватися.

На завершальних стадіях відтворення обміну та використання трудового потенціалу села, фактори, що впливають на цей процес, можуть виявитися як позитивними, так і негативними. Низька ціна робочої сили, особливо в аграрному секторі, яка не забезпечує навіть просте відтворення робочої сили, тривалий час залишається основним гальмом розвитку аграрного сектору.



Система державного регулювання зайнятості інноваційного типу

Стимулювання попиту та регулювання ціни робочої сили:

- податкова політика
- фінансово-кредитна політика
- інвестиційна політика
- політика трудового протекціонізму і підтримки вітчизняних високотехнологічних робочих місць в АПК і в альтернативних сферах зайнятості
- підтримка малого підприємництва
- політика оплати праці та відтворення робочої сили

Стимулювання пропозиції та якості робочої сили:

- демографічна та трудоворесурсна політика на сільських територіях
- молодіжна політика
- міграційна політика
- політика у сфері сільського освіти і профорієнтація сільських школярів
- підготовка та підвищення кваліфікації кадрів в АПК
- розвиток гнучкого ринку житла та формування соціальної інженерної інфраструктури села
- підвищення територіальної та професійної мобільності працівників

Рис. 1.12. Основні механізми регулювання відтворення трудового потенціалу агропромислового виробництва

Демографічні та соціальні чинники збільшення трудового потенціалу села будуть досить обмеженими. Тому стратегічними напрямками поліпшення відтворення трудового потенціалу сільських територій мають стати: збільшення продуктивності та мотивації праці в аграрному секторі, оптимізація перерозподілу трудових ресурсів між містом і селом (розумна деурбанізація та раціональне розміщення ресурсів по регіонах), максимальне нарощування всіх параметрів трудового потенціалу та збільшення віддачі від людського капіталу.

Згідно з середніми прогнозами Укрстату, чисельність працездатного сільського населення скоротиться. Це масштабне скорочення трудових ресурсів може створити серйозні загрози і ризики для сталого розвитку сільських територій, враховуючи не лише проблеми кількісного заміщення вибуваючої робочої сили, але й можливість практично повної втрати цілих сегментів сільської економіки у разі інерційного сценарію економічного і соціального розвитку села. При різкому скороченні чисельності сільської молоді, яка вступає в працездатний вік, спад трудових ресурсів не може бути компенсований жодними варіантами [114].

Якщо у 2000 році відсоток заміщення осіб похилого віку сільською молоддю, яка вступає в працездатний вік, становив близько 238%, то в 2009 році цей показник скоротився до 86,8%. До 2020 року він знизився до 15% і може ще більше зменшитися в майбутньому. Навіть сприятлива міграційна ситуація зможе компенсувати лише 2-3% вибуття робочої сили. Найбільш критичним для формування трудового потенціалу села є період дії воєнного стану.

Протягом цього періоду різко посиляться регіональні дисбаланси в попиті на робочу силу і можливості його задоволення за рахунок власного трудового потенціалу сільських територій.

Аналіз перспективних обсягів і структури «виходу» зі складу трудового потенціалу села за цей період показав, що є три головні компоненти: вибуття робочої сили за віком; вибуття в результаті смертності; і безповоротна міграція з села.



Рис 1.13. Фактори відтворення трудового потенціалу аграрних підприємств

Проблему відтворення трудового потенціалу необхідно розглядати на більш високому рівні. Це означає, що в агропродовольчій політиці України сільські території не повинні розглядатися як постійні донори трудових ресурсів для міста. Система розміщення виробничих сил агропромислового комплексу повинна постійно і цілеспрямовано зміщуватися у бік села. Прикладом може служити Китай, де це вже зроблено за рахунок форсованого розвитку інфраструктурних галузей агропродовольчого комплексу, таких як переробні підприємства, комбикормові заводи, сховища та транспортні системи

[95].

З точки зору відтворення трудового потенціалу, це означає, що традиційна вертикальна безповоротна мобільність сільської молоді до міста повинна поступово трансформуватися в зрілі урбаністичні моделі. Ці моделі передбачають «зворотний» рух трудового потенціалу від малих і середніх міст до села на принципах маятникових і сезонних трудових пересувань.

Центральною ланкою в моделі трансформації робочих місць на сільських територіях має стати агропродовольчий комплекс. Його формування повинно бути в центрі уваги держави на першому етапі розвитку сільських територій.

На першому етапі трансформації зайнятості сільського населення необхідно реалізувати принцип скорочення і навіть повного припинення трудового донорства села по відношенню до міста. Паралельно слід створювати сприятливі умови для розширення територіальних меж сільських територій, регулюючи потоки трудових мігрантів від міста до села, зокрема через маятникову та безповоротну міграцію.

Вибіркові опитування безробітної міської молоді, яка проживає в малих і середніх містах та має тісний контакт із сільськими територіями, показали, що від 20% до 30% респондентів готові жити і працювати на селі за умови створення сучасних робочих місць з гідною оплатою праці та відповідними житловими умовами [71].

Така модель приросту трудового потенціалу села вимагатиме значних зусиль з боку держави, але досвід розвинених країн показує, що це цілком можливо за умови цілеспрямованої політики сільського розвитку.

Нині, після тривалого періоду неуваги з боку держави до цієї проблеми, в сфері прогнозування трудового потенціалу сільських територій накопичилося багато методологічних питань. Вони стосуються не стільки техніки прогнозування, скільки його сутності.

Функція комплексного довгострокового прогнозування сільського ринку праці та зайнятості на регіональному та державному рівнях не закріплена за жодним публічним інститутом. Сільські території навіть в короткострокових

прогнозах ринку праці, які виконуються управліннями державної служби зайнятості населення в регіонах, взагалі не виділяються. Розроблювані ж короткострокові прогнози зайнятості населення здебільшого будуються на екстраполяційних трендових методах. Вони не враховують повною мірою або взагалі не враховують ресурсно-технологічні можливості регіонів, а також фактори рівня розвитку ринку агроосвітніх послуг. Відсутні варіанти розвитку трудового потенціалу та зайнятості сільських територій.

Окрім статистичних показників, що відображають ці тенденції, вкрай необхідні постійні моніторингові дослідження та соціологічні опитування, зокрема для виявлення ціннісних інтересів сільської молоді, їх ставлення до сільських територій як постійного місця життя і праці, до системи агроосвіти та її престижності [33].

На рис. 1.14 представлена модель, деталізація якої повинна здійснюватися в рамках розробки довгострокових прогнозів зайнятості та ринку праці з обов'язковим виділенням сільських територій. Необхідна модель прогнозування трудового потенціалу сільських територій, яка включає розробку чотирьох груп прогнозів:

1. Основний, базовий прогноз «попиту на працю», що включає прогноз наявних ресурсів (земельних, водних, лісових, рекреаційних та ін.), ступінь ефективності їх використання та можливі напрямки подальшого залучення в ринковий оборот; прогноз інвестиційної привабливості сільських територій з урахуванням інноваційних підходів і розвитку нових технологій; прогноз пропозиції робочих місць за інерційним та інноваційним варіантами.

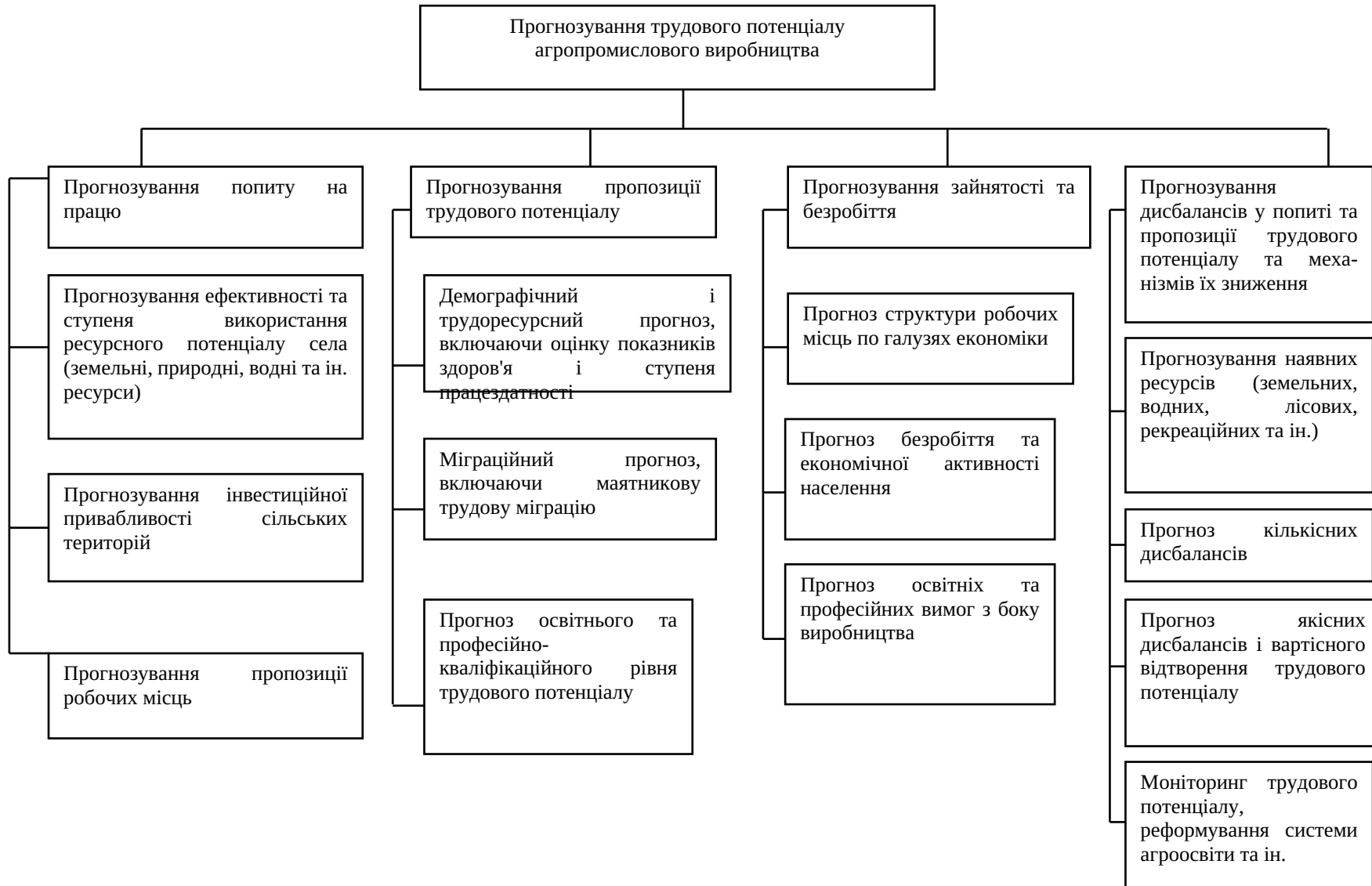


Рис. 1.14. Модель прогнозування відтворення трудового потенціалу агропромислового виробництва

2. Прогноз «пропозиції праці та трудового потенціалу» на перспективу, що складається з демографічного та трудових ресурсного прогнозів, міграційного прогнозу з урахуванням маятникових трудових пересувань, а також прогнозу освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня сільських працівників з реформуванням системи агроосвіти.

3. Прогноз зайнятості та безробіття за інерційним та інноваційним варіантами, що включає три види прогнозу: прогноз структури робочих місць по галузях сільської економіки; прогноз кількісних змін з урахуванням диспропорцій між кількістю трудових ресурсів і робочих місць; вплив факторів, що формують пропозицію і попит на працю, зменшують або збільшують потребу в робочих місцях.

4. Прогноз якісних дисбалансів і вартісних пропорцій відтворення трудового потенціалу, ступінь відповідності техніко-технологічних параметрів робочих місць, ціни праці та якісних характеристик робочої сили.

Проблеми, що виникають під час прогнозування трудового потенціалу сільських територій, ускладнюються через відсутність довгострокових цільових програм зайнятості населення. На нашу думку, такі програми мали б базуватися на заходах зі створення та збереження робочих місць. Необхідні проекти комплексного землеустрою сільських територій. В їхніх рамках потрібно розробити ефективні механізми для узгодження в просторі та в часі процесів створення нових і збереження існуючих робочих місць, а також використання і прирощення трудового потенціалу не тільки в сільськогосподарському виробництві, але й у зберіганні, переробці, торгівлі та інших інфраструктурних галузях.

Висновки до розділу 1

1. В умовах економічного зростання та стабілізації аграрного сектору висуваються нові вимоги до кадрового потенціалу, який об'єднує сукупність загальних і професійних знань, умінь, трудових навичок і соціальних якостей працівників. Водночас, в умовах фінансової та економічної кризи в сільських територіях, проблема формування кадрового потенціалу для їх сталого розвитку стає особливо гострою. Це вимагає удосконалення системи підготовки та використання кадрів у сільському господарстві і розробки нової стратегії управління сферою кадрового забезпечення АПК, яка враховувала б умови багатоукладної економіки. Сучасні кадрові технології, що акумулюють досвід і знання ринкових відносин, створюють передумови для розвитку АПК, допомагаючи глибше зрозуміти зміни у змісті та умовах праці, аналізувати соціально-економічні процеси і долати деформації в кадровому забезпеченні, які виникають при ігноруванні цих технологій.

2. Дослідження показують, що сталий розвиток агропромислового комплексу залежить від професіоналізму управлінців. Однак нині відчувається нестача висококваліфікованих управлінських кадрів. Аналізуючи роль та значення кадрових ресурсів у системі економічного потенціалу аграрних підприємств, можна розглядати управлінський кадровий потенціал АПК як соціально-економічну категорію, що об'єднує сукупність загальних і професійних навичок, компетенцій та соціальних характеристик кваліфікованих працівників, які здійснюють або потенційно можуть здійснювати управління аграрним підприємством. До цієї категорії відносяться

вже затребувані кадри і ті ресурси, які можуть бути використані за певних обставин у майбутньому.

3. Існує необхідність внесення коректив в існуючу систему формування та використання кваліфікованих кадрів у сільському господарстві. Потрібно враховувати як загальні, так і специфічні особливості сучасних відтворювальних процесів у сільському господарстві, які обумовлені недосконалістю ринкового середовища (низька інвестиційна привабливість галузі, нестача фінансових ресурсів у сільськогосподарських організаціях, диспаритет цін тощо).

4. Підготовка кадрів інноваційної спрямованості вимагає реалізації таких етапів: розробка стратегії інноваційної діяльності та визначення потреб галузей у висококваліфікованих кадрах; організація підготовки кадрів, здатних до сприйняття і освоєння інноваційних проектів; вдосконалення структури управління процесом підготовки професійних кадрів для підвищення ефективності їх діяльності; створення законодавчої бази для підготовки та перепідготовки кадрів; формування умов для прискореного сприйняття господарюючими суб'єктами інноваційних рішень та їх реалізації; удосконалення системи матеріальної зацікавленості в освоєнні інноваційних проектів; розвиток нових напрямків підготовки кадрів з урахуванням вимог ринку. Кадровий моніторинг розглядається як управлінсько-аналітична технологія, що дозволяє цілісно вивчати стан кадрової роботи на підприємствах за єдиною методикою дослідження протягом ряду років.

5. Кадровий моніторинг, поряд з іншими методами діагностики та оцінки персоналу, є одним з ефективних способів удосконалення формування кадрового потенціалу, як показує зарубіжна і вітчизняна практика. Наразі діяльність кадрових підрозділів на підприємствах часто зводиться лише до номінального обліку співробітників і підбору персоналу для заповнення вакансій.

РОЗДІЛ 2

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

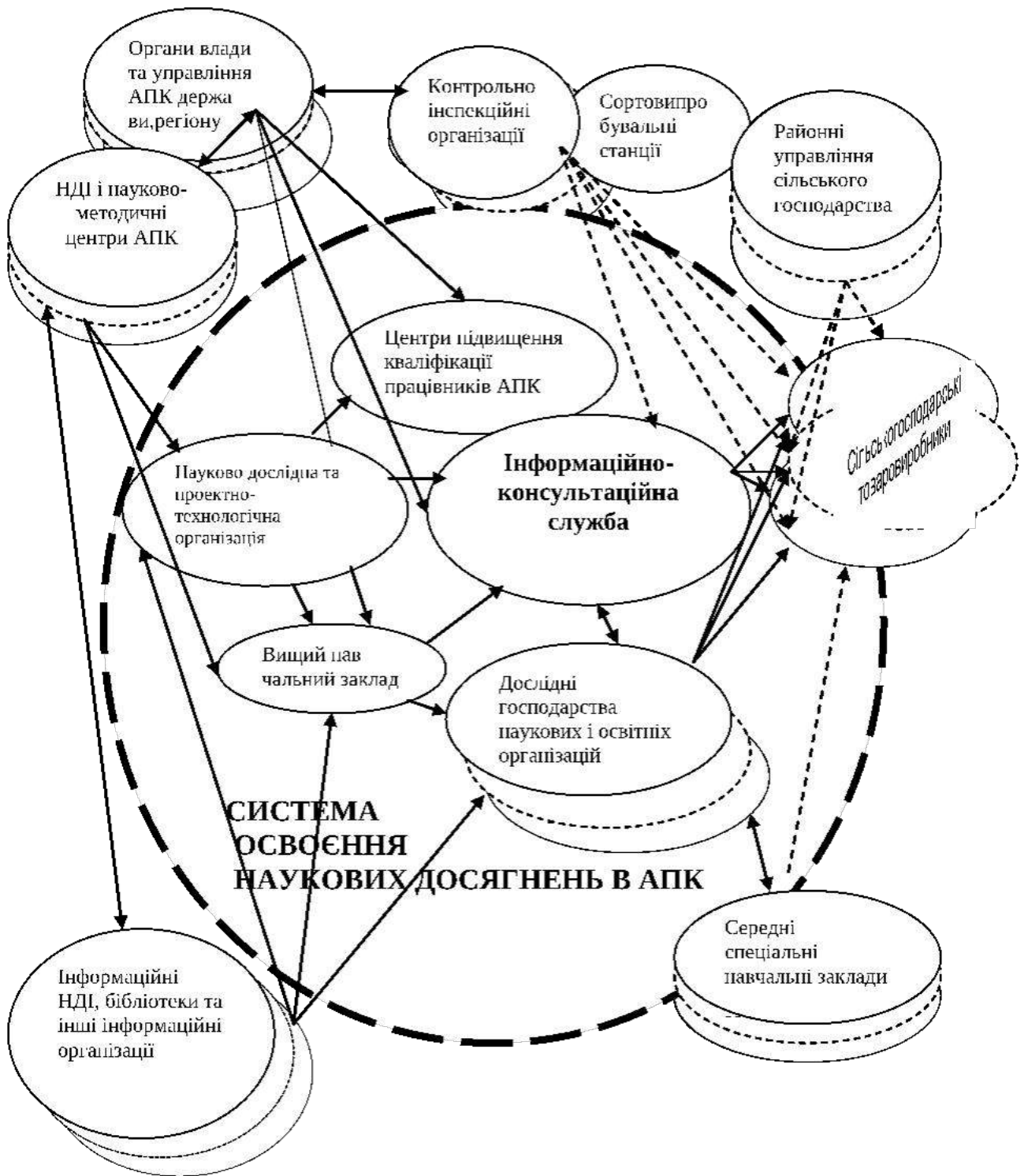
2.1. Тенденції відтворення кадрового потенціалу аграрних підприємств

Основою сталого економічного зростання агропромислового комплексу є досягнення науково-технічного прогресу та впровадження інновацій. Проблема інноваційного забезпечення АПК є актуальною не лише через потребу в збільшенні обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства, а й через нагальну необхідність підвищення ефективності та конкурентоспроможності українського агропромислового комплексу.

Для успішної реалізації інноваційної діяльності в АПК потрібен науковий підхід до управління інноваційними процесами, орієнтований на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва з урахуванням сучасних реалій і ринкових умов.

Наразі інноваційний потенціал агропромислового комплексу використовується лише на 5%, тоді як у передових країнах цей показник перевищує 50%. Важливу роль у впровадженні та просуванні інновацій у сільськогосподарське виробництво на регіональному рівні відіграє інформаційно-консультаційна служба, яка включає інформаційну, навчальну та консультаційну підсистеми.

Інноваційна система охоплює всі ці підсистеми і виходить за їх межі, включаючи наукові організації та структури, що забезпечують створення інновацій і підтримують сільгосптоваровиробників у їх впровадженні (рис. 2.1).



Picture.8

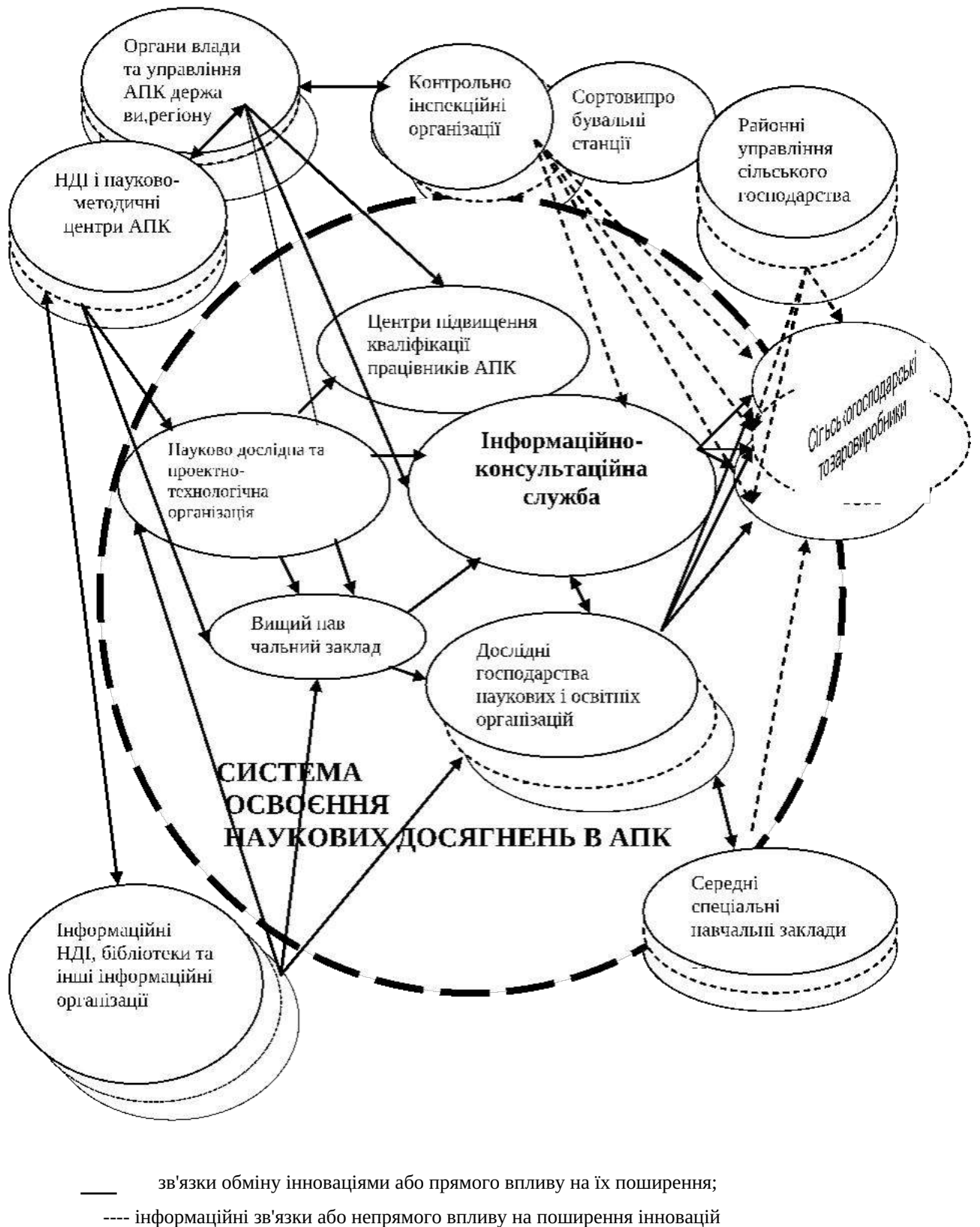


Рис. 2.1. Адаптація системи освоєння інновацій аграрними підприємствами до викликів зовнішнього середовища

Досвід аграрних підприємств показує, що багато питань інноваційної діяльності найкраще вирішувати на регіональному рівні. Це сприяє розвитку

таких напрямів:

- створення регіональної інноваційної системи для аграрного сектору, заснованої на науково-технічній політиці держави;

- посилення діяльності наукових, аграрних та освітніх установ через проведення фундаментальних і прикладних досліджень, що враховують аспекти розвитку агропромислового комплексу, та зміцнення їх зв'язку з виробництвом;

- розвиток і вдосконалення інформаційно-консультаційної діяльності в аграрному секторі;

- надання державної підтримки сільськогосподарським виробникам для покращення їх економічного стану, відновлення платоспроможності та здатності здійснювати інноваційну діяльність;

- підготовка висококваліфікованих кадрів, здатних сприймати та реалізовувати інноваційні проекти;

- розвиток міжрегіонального та міжнародного співробітництва в організації інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі та залучення іноземних інвестицій для фінансування найбільш значущих та трудомістких інноваційних проектів;

- збільшення обсягу державного фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт, створення наукових центрів для інтеграції науки, освіти і виробництва, що сприятимуть подальшому розвитку інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі та підвищенню його ефективності [161].

Для ефективного впровадження інноваційної політики потрібні не тільки технологічні фахівці, які вже випускаються у достатній кількості, але й професіонали, які володіють знаннями в галузі правової охорони та використання інтелектуальної власності, здатні прогнозувати комерційний потенціал нових розробок, управляти фінансами і просувати інноваційні продукти на ринку.

Для підготовки кадрів, орієнтованих на інновації, необхідно виконати

наступні кроки:

- розробити стратегію інноваційної діяльності та визначити потребу галузей у висококваліфікованих спеціалістах;
- організувати підготовку кадрів, здатних сприймати та реалізовувати інноваційні проекти;
- вдосконалити структуру управління процесом підготовки професійних кадрів для підвищення ефективності їх діяльності;
- створити законодавчу базу для підготовки та перепідготовки професійних кадрів, забезпечити умови для швидкого впровадження інноваційних рішень підприємствами та вдосконалити систему їх матеріальної зацікавленості у швидкому освоєнні інновацій;
- розвивати нові напрямки підготовки кадрів відповідно до вимог ринку.

Термін «кадровий моніторинг» означає управлінсько-аналітичну технологію, яка полягає у систематичному вивченні стану кадрової роботи на тих самих підприємствах за допомогою єдиної методики дослідження протягом кількох років [149].

Взаємозв'язки кадрового моніторингу показані на рис. 2.2. Кадровий моніторинг дає змогу виконувати такі завдання:

- аналізувати зміни в професійно-кваліфікаційній структурі сукупного сільськогосподарського працівника;
- визначати темпи відтворення кадрового потенціалу сільськогосподарського працівника;
- виконувати прогностичні розрахунки чисельності керівників і фахівців сільськогосподарських підприємств, працівників служб управління персоналом;
- оцінювати організацію та проведення моніторингу кадрового забезпечення сільськогосподарського виробництва на основі відгуків респондентів;
- виявляти тенденції в кадровій роботі аграрних підприємств, розробляти рекомендації щодо вдосконалення кадрової роботи.

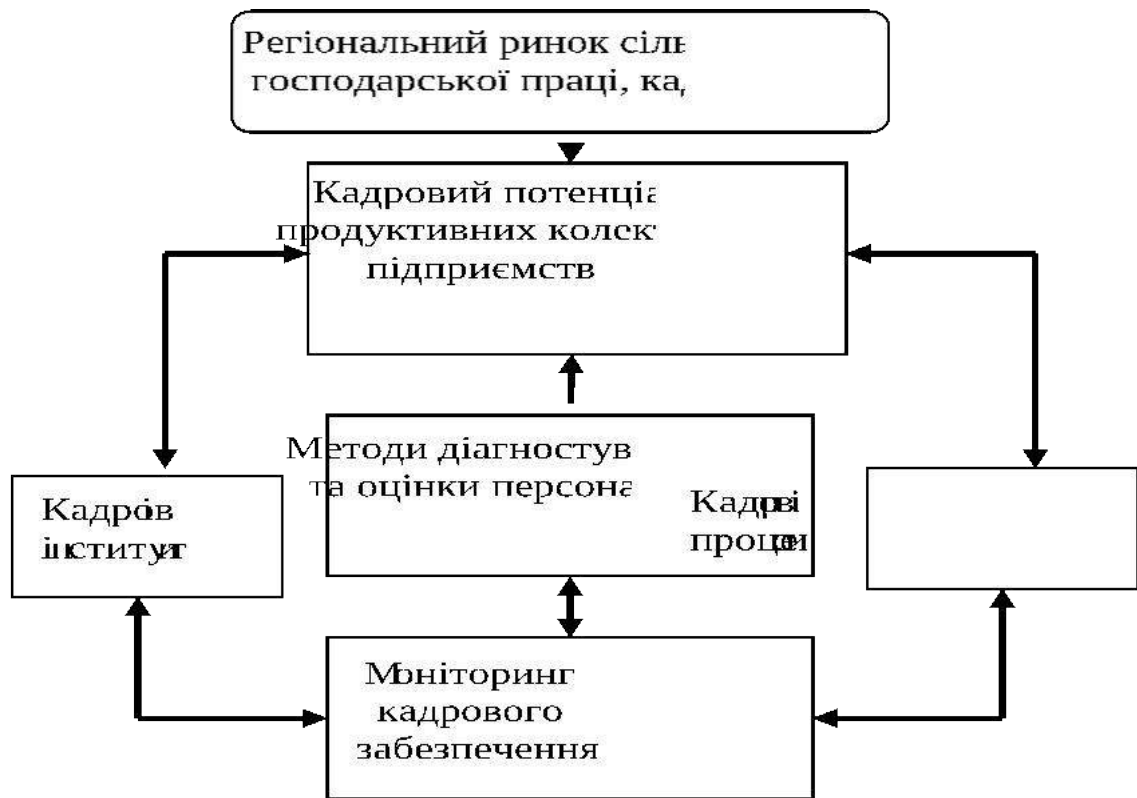


Рис. 2.2. Структурна схема кадрового моніторингу

Методологія організації та проведення кадрового моніторингу базується на принципі взаємодоповнюваності, що передбачає одночасний аналіз динаміки статистичних даних, результатів опитувань респондентів, розрахункових прогнозних оцінок, а також трендів основних категорій сукупного сільськогосподарського працівника по роках і в різних адміністративних районах.

Кадровий моніторинг, згідно з практикою як закордонних, так і вітчизняних досліджень, є ефективним методом удосконалення формування кадрового потенціалу. Етапи моніторингу створюють надійну інформаційну базу і банк даних, необхідних для прогнозних оцінок, планування та управління кадровим забезпеченням. Використання сучасних кадрових технологій, діагностики та оцінки професійного потенціалу, інформаційно-пошукових систем і передового досвіду роботи з кадровим резервом підвищує науково-обґрунтований рівень і достовірність результатів моніторингу кадрового забезпечення агропромислового комплексу регіону.

Аналіз кадрової ситуації на сільськогосподарських підприємствах регіону проводиться на двох рівнях: статистичному та математичному. На першому рівні відбувається збір і аналіз динаміки статистичних даних кадрових процесів. На математичному рівні визначаються темпи відтворення кадрового потенціалу, вибираються відповідні лінії функціональної залежності (пряма, експонента, статична, логарифмічна парабола), розробляються тренди по основних категоріях сукупного сільськогосподарського працівника та складаються прогностичні розрахунки чисельності працівників і служб управління персоналом.

Для більшості категорій сукупного сільськогосподарського працівника спостерігається зниження відсотка дипломованих фахівців, зростання або стабільність питомої ваги практиків та частки працівників до 30 років. Виняток становлять керівники господарств, де спостерігаються позитивні зміни.

На статистичному рівні простежуються такі тенденції:

- у професійно-кваліфікаційній структурі сукупного сільськогосподарського працівника не відбувається значного якісного поліпшення в абсолютному та відносному вираженні;

- переважають негативні та суперечливі кадрові процеси в динаміці оціночних показників професійно-кваліфікаційної структури;

- позитивні зрушення відбулися лише серед керівників господарств за всіма оціночними показниками.

Практика управління кадровими процесами свідчить про те, що для розуміння змін у професійно-кваліфікаційній структурі сільськогосподарських працівників необхідно знати темпи її відтворення. Це пов'язано з тим, що середні річні темпи відтворення кадрового потенціалу відображають стабільні тенденції, знижуючи випадкові коливання. Це дозволяє точніше зафіксувати розкид досліджуваних показників і виявити динаміку змін у статистичних даних за певний період [101]. Визначення середньорічного темпу відтворення кадрового потенціалу сукупного сільгоспробітника доцільно виконувати за допомогою формули:

$$\dot{O}_{\delta} = \sqrt[h-1]{\frac{X_h}{X_1}} \quad (2.1)$$

де X_h – кінцевий рівень динамічного ряду;

X_1 – початковий рівень динамічного ряду;

h – часовий інтервал (5 років);

T_p – середня річного темпу зростання.

Кожна розрахункова величина середнього річного темпу відтворення кадрового потенціалу буде дорівнювати:

$$\dot{O}_{\delta i} = \sqrt[4]{\frac{X_5}{X_1}} \quad (2.2)$$

адже показник « h » дорівнює 5 років.

Статистичний аналіз показників професійно-кваліфікаційної структури сільськогосподарських працівників доповнюється і уточнюється розрахунковими даними темпів їх відтворення. Це дозволяє виявити приховану динаміку потенційних змін у кадровому забезпеченні по досліджуваних категоріях [119].

Узагальнюючи результати аналізу темпів відтворення кадрового потенціалу сільськогосподарських працівників, можна відзначити наступне:

а) у категоріях кадрів і персоналу служб спостерігаються суперечливі процеси;

б) середня частка працівників служб і категорій кадрів у віці до 30 років становить 104,5%. Максимальне значення спостерігається серед керівників господарств (127%), мінімальне – серед головних спеціалістів (77%);

в) у більшості категорій кадрів і персоналу служб темпи зростання питомої ваги практиків і відсотка дипломованих фахівців збігаються, що знижує якість управлінських рішень і створює підґрунтя для конфліктів та потенційної плинності кадрів.

На основі дослідження професійно-кваліфікаційної структури

працівників аграрних підприємств можна зробити наступні висновки:

- у системі кадрового забезпечення сільського господарства переважають негативні процеси, особливо серед кадрів ринкових професій (аудитори, менеджери, маркетингологи, юрисконсультанти, фахівці з комерційної діяльності);

- заморожування і скорочення чисельності кадрових служб, коли один працівник обслуговує три підприємства, не дозволяє сформуванню належної професійно-кваліфікаційної структури, оперативно виявляти її слабкі місця, організувати просування перспективних працівників та закріплювати компетентних керівників і фахівців;

- сучасна практика діяльності працівників кадрових служб зосереджена в основному на виконанні двох функцій: найму та звільнення, що позбавляє їх можливості активно брати участь у розвитку та зміцненні конкурентоспроможності персоналу підприємства [143].

Для підвищення наукової обґрунтованості кадрової роботи та управління кадровими процесами в сільськогосподарських підприємствах пропонується:

1. Об'єднати зусилля органів влади для законодавчого оформлення відрахувань до фонду розвитку кадрового потенціалу персоналу, підвищення статусу, престижності та оплати праці працівників кадрових служб.

2. Створити консультаційні центри кадрових послуг на базі існуючого центру перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів АПК.

3. Адміністраціям муніципальних районів та органам управління АПК створювати пільгові умови для розробки інформаційно-пошукової системи «Кадри» та впровадження АРМ кадровика на всіх сільськогосподарських підприємствах.

4. Управлінню по сільському господарству і продовольству області проводити не менше двох разів на рік практичні семінари з проблем удосконалення кадрової роботи та вивчення світового і вітчизняного передового досвіду роботи з персоналом.

5. Удосконалити оплату праці працівників кадрових служб.

6. Розробити програми для навчання кадровиків сучасним методам,

технологіям кадрової роботи та вимогам трудового законодавства.

7. Підвищити матеріально-технічний рівень організації праці працівників кадрових служб та забезпечити їх необхідною спеціальною літературою.

8. Включити до бізнес-планів підприємств заходи, спрямовані на відновлення штатної чисельності відділів кадрів і пошук коштів для планомірного і систематичного підвищення їх кваліфікації.

9. На найближчі роки, відповідно до бізнес-плану розвитку сільськогосподарських підприємств, знайти кошти для включення до штату відділу кадрів базових господарств регіону таких фахівців, як психолог, соціолог, менеджер з персоналу.

10. Використовувати досягнення світової практики, досвід інших підприємств та галузей економіки, а також позитивні результати роботи центрів оцінки персоналу та моніторингових досліджень кадрового потенціалу для подальшого удосконалення діяльності кадрових служб та підвищення рівня науково обґрунтованих кадрових рішень.

11. Знайти кошти для збільшення кількості та розширення тематики кадрових досліджень.

12. Підвищити науково обґрунтований рівень кадрової роботи та управління кадровими процесами.

У ринковій економіці система освіти зазнала значних змін. За часів централізованої економіки держава була відповідальна за ринок освітніх послуг, оплачуючи послуги професійних навчальних закладів та забезпечуючи роботою молодих спеціалістів. Однак, під час реформування економіки з'явилися нові ринкові елементи, такі як окремі люди та підприємства з власними вимогами до якості, вартості, термінів і умов підготовки фахівців. Це вплинуло на розподіл спеціалістів та їх утримання на селі. Дослідження показують, що сьогодні кількісне та якісне забезпечення галузі кадрами не відповідає поставленим завданням. З 2000 по 2021 рік кількість керівників і спеціалістів у сільському господарстві України зменшилася на 25,4%. Загальна тенденція скорочення числа керівників і спеціалістів та погіршення їх якості

продовжує прогресувати [162].

Виникла нагальна потреба у прийнятті концепцій розвитку кадрового потенціалу агропромислового виробництва, заснованих на системі безперервної аграрної освіти.

Необхідно створити систему безперервної аграрної освіти, яка об'єднує освітні установи всіх рівнів, наукові організації та роботодавців в єдиний освітньо-науково-виробничий простір. Це зробить навчання та підвищення кваліфікації кадрів агропромислового комплексу більш ефективним та комплексним.

В освітній структурі цієї системи потрібно організувати роботу на всіх етапах навчання – від агрокласів у школах, професійно-технічних училищ (ПТУ) та сільськогосподарських коледжів до вищої освіти, включаючи післявузівську підготовку. Важливо враховувати побажання роботодавців та включати спеціальні курси на договірній основі. Це дозволить ефективно відбирати абітурієнтів та послідовно готувати висококваліфікованих фахівців.

Система дозволить професійно орієнтувати сільську молодь, здійснювати додаткову підготовку учнів старших класів сільських шкіл, що бажають здобути професію сільськогосподарського профілю, а також цільову контрактну підготовку кадрів для агропромислового комплексу.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів передбачає кілька рівнів:

1. Перший рівень – шкільна освіта: створення агрокласів у сільських школах з поглибленою підготовкою за профільними спеціальностями та навчанням робочим професіям.

2. Середній рівень – початкова професійна освіта: підвищення ролі та зміцнення матеріально-технічної бази сільських професійно-технічних училищ та агроліцеїв. Організація на їх базі "поля-навчальні класи", "ферми-навчальні класи" та демонстраційні майданчики з сучасною технікою.

3. Вищий рівень – навчання в середніх спеціальних та вищих аграрних

навчальних закладах: підготовка кадрів на основі цільового контрактного набору через укладання договорів між навчальними закладами, адміністрацією району, підприємствами та студентами. Важливо суворо дотримуватися взаємних договірних зобов'язань.

Важливо зміцнити матеріально-технічну та виробничу базу навчальних закладів, що включає створення базових сільськогосподарських підприємств, укладення договорів з ними, облаштування навчальних полів, ферм та майстерень для розміщення сільськогосподарської техніки.

Навчальний процес в аграрних закладах має бути організований так, щоб випускники мали одну-дві робочі професії. Для закріплення молодих спеціалістів у сільській місцевості необхідно вирішити їх житлово-побутові проблеми, а також виділяти кошти з обласного бюджету для підтримки студентів під час навчання та молодих фахівців у перші два роки їх роботи в господарстві.

Зараз на регіональному рівні потрібна система додаткової професійної освіти, яка має переваги, такі як вивчення досвіду сусідніх регіонів, короткострокове навчання, гнучкий графік занять, варіативність у виборі місць проведення занять, прямий зв'язок з виробництвом, сучасні методи навчання, що орієнтовані на вікові потреби слухачів, та можливість розробки освітніх програм за заявками замовників.

Перепідготовка керівних працівників та спеціалістів дозволяє отримати додаткові знання, необхідні для виконання професійних обов'язків з урахуванням науково-технічного прогресу та вимог ринкової економіки.

Для підвищення якості підготовки фахівців у регіоні необхідно:

1. Зміцнити взаємодію аграрних освітніх установ з органами управління АПК за цільовим прийомом, працевлаштуванням та закріпленням випускників.
2. Створити підрозділи у вузах, що сприяють працевлаштуванню випускників.
3. Налагодити співпрацю з бізнесом.
4. Зміцнити навчально-лабораторну базу аграрних освітніх установ.

5. Переглянути програми підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки всіх посадових категорій з урахуванням технічної та технологічної модернізації.

6. Підсилити роботу з підбору та розстановки керівних кадрів освітніх установ.

7. Підвищити кваліфікацію науково-педагогічного персоналу.

8. Розвивати інформатизацію системи освіти, створюючи умови для розширення інформаційно-технологічної бази.

9. Розробити електронні навчально-методичні матеріали.

10. Інтегрувати освітні установи різного рівня, наукові організації та виробництво для підготовки кадрів, здатних ефективно працювати в сучасних умовах.

11. Розвивати інформаційно-консультаційну діяльність на базі освітніх установ для забезпечення аграрних виробників сучасними знаннями.

12. Організувати практичне навчання студентів і проведення науково-дослідних робіт, зміцнюючи взаємодію між вузами та навчальними господарствами.

13. Розвивати фундаментальні та пріоритетні прикладні дослідження.

14. Посилити роль патріотичного та морального виховання студентів, зокрема через організацію студентських сільськогосподарських загонів [116].

Сільськогосподарська діяльність є багатогранною і складною, оскільки вона залежить від багатьох природних факторів. Для прийняття обґрунтованих рішень у цій сфері потрібні глибокі знання. Саме тому в багатьох країнах існують сільськогосподарські інформаційно-консультаційні служби (ІКС), які отримують значну державну підтримку.

Необхідність створення ІКС виникла через складну соціально-економічну ситуацію під час переходу до ринкової економіки та у наступні роки. Методичні засади формування ІКС повинні включати такі завдання:

- підтримка та організаційно-методичне керівництво розвитком ІКС АПК у регіоні;

- підготовка пропозицій та проектів рішень для вдосконалення ІКС;
- розробка типових та нормативних документів, консультування муніципальних органів управління АПК щодо створення та функціонування районних центрів ІКС;
- координація підготовки та перепідготовки кадрів ІКС, видання навчальних програм, планів, методичних посібників та іншої необхідної літератури;
- вивчення досвіду роботи, збір даних для формування показників діяльності муніципальних ІКС та підготовка пропозицій щодо їх вдосконалення;
- моніторинг та налагодження механізму зворотного зв'язку з сільськими товаровиробниками для аналізу та прогнозування їх проблем, задоволення потреб в інформації;
- Розробка кваліфікаційних вимог до консультантів регіонального та районного рівнів, ведення банку даних про кадри ІКС;
- Визначення потреб регіону в інформаційних ресурсах з різних галузей знань АПК, участь у їх експертизі;
- Поширення через ЗМІ матеріалів про нові методи господарювання, інноваційні технології та надання рекомендацій щодо їх застосування.

На початковому етапі становлення ІКС можливе створення міжрайонних навчально-консультаційних центрів при районних управліннях сільського господарства на правах структурних підрозділів ВНЗ. Консультації повинні надавати представники професорсько-викладацького складу і фахівці органів управління АПК в районах. Деякі керівники регіональних ІКС можуть бути незгодні з такою формою організації служби, але за умов обмеженого фінансування цей варіант є найбільш прийнятним. [125].

Важливу роль в діяльності інформаційно-консультаційної служби (ІКС) відіграють фахівці-консультанти, які представляють нове покоління кадрів. Адаптацію цих кадрів сприяють:

- Регулярне навчання за спеціально розробленими програмами;

- Проведення науково-практичних конференцій та семінарів;
- Вивчення досвіду роботи ІКС в інших регіонах і західних країнах;
- Підготовка методичних матеріалів щодо форм і методів роботи консультанта.

Консультант допомагає клієнту вирішити наявні проблеми, використовуючи різні творчі методи пошуку можливих рішень. Тому знання лише науково-дослідних досягнень недостатньо, необхідні також творчі підходи до їх застосування в конкретних ситуаціях, а також розуміння місцевих ринків, технологій сільськогосподарського виробництва, економіки, методик викладання і спілкування. Консультант має бути кваліфікованим і досвідченим, мати спеціальні навички та розуміти психологію спілкування з дорослими людьми, застосовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Дослідження показують, що зміни в економіці агропромислового комплексу (АПК) потребують змін у державній кадровій політиці. Для успішної роботи в умовах ринку, структурної перебудови і сучасного сільськогосподарського виробництва необхідні висококваліфіковані кадри. Формування кадрового потенціалу для аграрного виробництва має забезпечити муніципальні органи управління сільським господарством, сільськогосподарські організації та фермерський сектор кадрами, здатними реалізовувати ринкові механізми та ефективно управляти людськими ресурсами і соціально-трудовими відносинами.

У наукових публікаціях останніх років розглядаються думки вчених і практиків з цього питання. Першим кроком у розробці моделі кадрового забезпечення є вивчення кадрової ситуації, динаміки взаємодії між регіональним рівнем управління, кадровими процесами і підприємствами. Другий крок - аналіз проблем на рівні підприємств, їх стратегій і тактик розвитку, що потребують адекватного кадрового забезпечення, з урахуванням кількісних і якісних потреб у фахівцях. Третій крок - дослідження механізму відтворення фахівців на основі оцінки, добору, розстановки і використання їх потенціалу. Четвертий крок - управління відтворенням керівників і фахівців,

формування професійно-кваліфікаційної структури та оптимальних пропорцій між посадовими категоріями.

Типова модель відтворення фахівців повинна періодично коригуватися з урахуванням змін ринкових умов і потреб аграрного виробництва регіону. Враховуючи публікації різних авторів, пропонується узагальнена модель забезпечення керівними кадрами і фахівцями АПК, де обов'язковою умовою є моніторинг кадрової ситуації для прогнозування і планування потреби в кадрах. Провідну роль у цьому процесі має відігравати органи місцевого самоуправління, які повинні співпрацювати з кадровими службами сільгоспорганізацій. [77].

Ця модель допомагає вирішити проблему забезпечення агропромислового виробництва кваліфікованими фахівцями та керівниками, здатними підняти рівень управління аграрним сектором відповідно до вимог ринкової економіки. Вона передбачає своєчасне, оперативне і доступне надання всьому управлінському апарату агропромислового комплексу та фермерам інформації про технології аграрного виробництва, наукову підтримку, кредитування, матеріально-технічне забезпечення, ринки збуту, посередницькі операції та послуги через систему інформаційно-консультаційної служби (ІКС) [78].



Рис. 2.3. Узагальнена модель забезпечення АПК кваліфікованими кадрами

Таким чином, значне покращення якості кадрового потенціалу сільського господарства можливе лише завдяки тісній взаємодії навчальних і наукових процесів з аграрним виробництвом. Це дозволяє ефективно використовувати інтелектуальні, матеріальні та інформаційні ресурси у процесі підготовки оптимального контингенту фахівців, розробки та реалізації ефективних освітніх програм різних рівнів для студентів та фахівців, які підвищують свою кваліфікацію.

2.2. Оцінка стану кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу аграрних підприємств

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення

конкуренції змінилося ставлення до людини як основної продуктивної сили суспільства, а також до її ціннісно-мотиваційної діяльності. Нині відбуваються глибокі трансформації в політичних, економічних структурах суспільства та в умовах функціонування підприємств, зокрема реструктуризація підприємств, впровадження інноваційних стратегій та нових організаційних структур. Це особливо важливо для підприємств, орієнтованих на інновації, де проблема кадрів є визначальною.

Стратегія розвитку інноваційного підприємства, орієнтована на нововведення, інноваційну діяльність, систематичне оновлення продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності, пред'являє специфічні вимоги як до організації бізнес-процесів, так і до кадрової стратегії. Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, розширювати конкурентні переваги організації за рахунок розвитку та ефективної реалізації кадрового потенціалу. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність розробки комплексної системи оцінки кадрового потенціалу.

Будь-який керівник знає, що формування виробничих колективів та забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств. Тому кадрова політика організації повинна приділяти більше уваги таким аспектам, як компетентність і мотивація. На жаль, наразі діяльність кадрових підрозділів часто зводиться до номінального обліку співробітників і підбору персоналу на наявні вакансії. Така політика безперспективна, оскільки знижує конкурентоспроможність підприємств і може призвести до відтоку висококваліфікованих фахівців.

Очевидно, що необхідно впроваджувати нову кадрову стратегію та політику, спрямовану на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, здатного реагувати на інноваційні зміни.

З точки зору структури, кадровий потенціал можна визначити як сукупність якісних і кількісних характеристик працівників, включаючи

чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості, інтелектуальні та творчі здібності, професійні знання та навички, комунікабельність і здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якості, спрямовані на досягнення місії та інноваційних цілей підприємства.

Особливе значення для аграрного підприємства мають не лише кількісні, а й якісні складові кадрового потенціалу. В структурі кадрового потенціалу слід виділити: фізичний, професійно-кваліфікаційний, соціально-психологічний, інтелектуальний, культурно-моральний та інноваційний потенціали. Кадровий потенціал підприємства залежить від індивідуальних потенціалів працівників, але не є їх простою сумою. Головним є загальний кадровий потенціал підприємства, який розвивається під впливом індивідуальних трудових потенціалів працівників та синергетичного ефекту, що проявляється у корпоративній культурі підприємства.

На формування, збереження, реалізацію, розвиток і якість кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх та внутрішніх факторів. Визнання важливості зовнішніх факторів не виключає уваги до п'яти груп внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію, розвиток і підвищення якості кадрового потенціалу: організаційно-управлінських, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, соціально-психологічних та професійно-кваліфікаційних.

Для аграрних підприємств, орієнтованих на інновації, велике значення мають виробничо-технологічна та професійно-кваліфікаційна групи. Щодо виробничо-технологічної групи, необхідно визначити найважливіші фактори, які впливають на організацію трудового процесу та, відповідно, на продуктивність праці. Вплив цих факторів на приріст продуктивності праці працівників підприємства можна визначити за формулою:

$$Y = \sum_{i=1}^n a_i K_i, \quad (2.3)$$

де Y – приріст продуктивності праці; K_i – часткові коефіцієнти організації праці, зважені за ступенем їх впливу на приріст продуктивності праці; a_i – змінні коефіцієнти, що характеризують ступінь впливу факторів організації

праці на приріст продуктивності праці; n - число відповідних змінних коефіцієнтів a_i .

Для виявлення значущості факторів (a_i) організації праці можна провести експертним шляхом методом парних порівнянь. Значимість кожного з факторів організації праці можна розрахувати за формулою:

$$\hat{a}_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (2.4)$$

де P_i – інтегрована сила факторів.

Аналіз показників рівня організації праці на підприємстві за допомогою побудованого профілю дозволить визначити ефективність встановлених форм розподілу та кооперації праці, а також їх відповідність технічним рівням виробництва, професійним, психологічним та соціальним вимогам.

Комплексна оцінка кадрового потенціалу повинна проводитися в трьох аспектах: індивідуальна оцінка трудового потенціалу кожного співробітника, оцінка кадрового потенціалу як системи та оцінка рівня корпоративної культури з урахуванням бізнес-стратегії.

Оцінка рівня кадрового потенціалу є важливим завданням ефективної кадрової політики підприємства. Можна виділити кілька етапів комплексної оцінки кадрового потенціалу, які дозволять отримати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності праці оцінюваних співробітників з урахуванням стратегії розвитку бізнесу та корпоративної культури, як представлено на рис. 2.4.

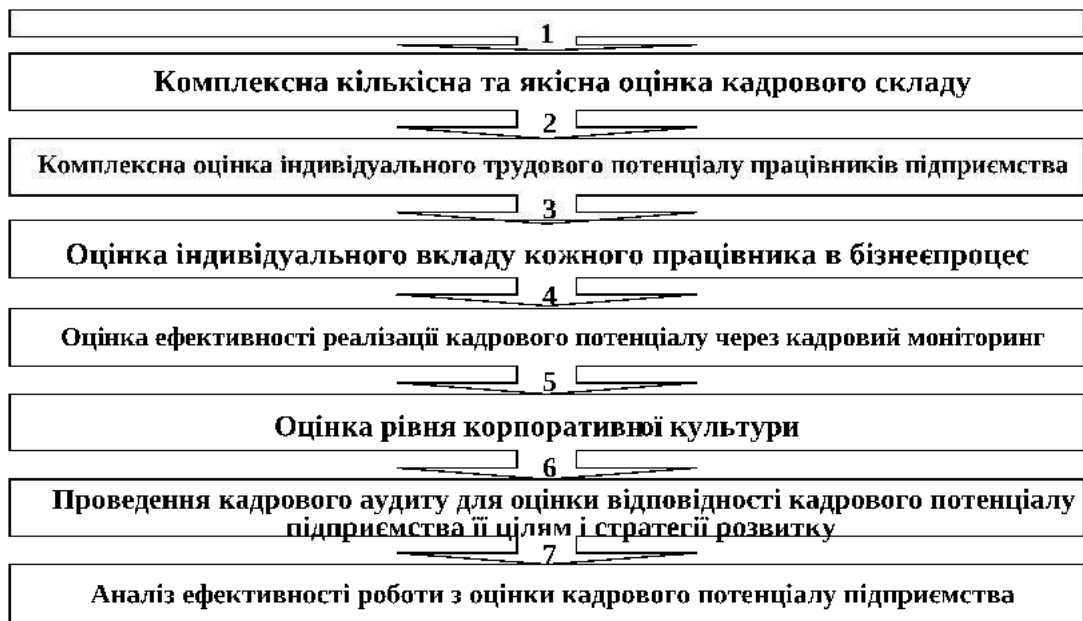


Рис. 2.4. Послідовність оцінки кадрового потенціалу

Основою оцінки кадрового потенціалу підприємства є комплексна кількісна та якісна оцінка його кадрового складу.

Важливо вибрати конкретні кількісні та якісні показники, які характеризують кадровий потенціал. До кількісних показників належать: статеві-віковий склад кадрів, кваліфікаційна структура кадрів, коефіцієнти руху кадрів, показники ефективності праці, коефіцієнти використання робочого часу, чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційний склад, укомплектованість за посадами, спеціальностями та професіями тощо.

Особливу важливість в оцінці кадрового потенціалу підприємства мають не лише кількісні показники, яких є багато і які можна розрахувати різними способами, а й якісні характеристики та структурні елементи. Від розвитку кожного елемента структури кадрового потенціалу, хоча і з різним ступенем впливу, залежить зростання кадрового потенціалу підприємства.

Структура кадрового потенціалу представлена на рис. 2.5.

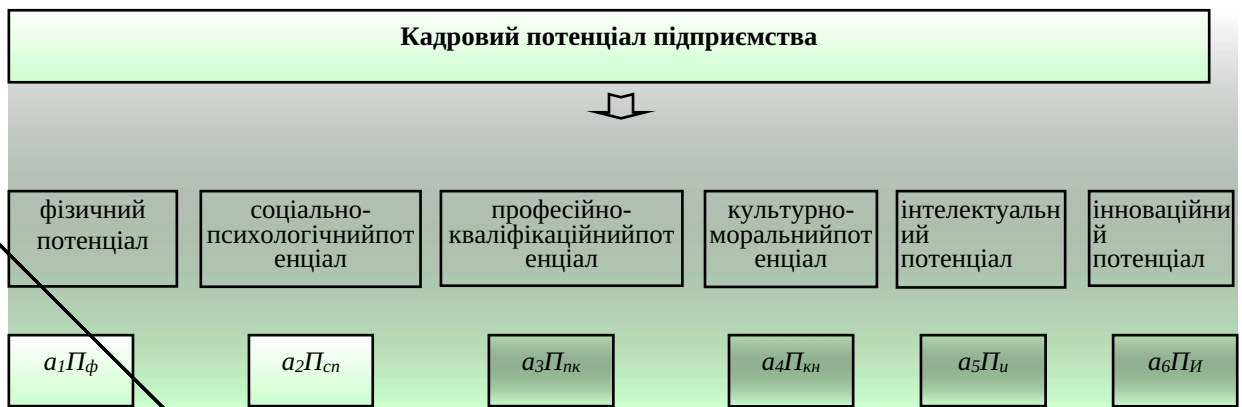


Рис. 2.5. Структура кадрового потенціалу

Згідно з цією структурою, кадровий потенціал можна розрахувати за формулою:

$$\hat{E}\hat{I} = a_1\hat{I}_{\phi} + a_2\hat{I}_{сп} + a_3\hat{I}_{пк} + a_4\hat{I}_{кн} + a_5\hat{I}_i + a_6\hat{I}_{ii}, \quad (2.5)$$

де $П_{\phi}$ – фізичний потенціал кадрового складу підприємства; $П_{сп}$ – соціально-психологічний потенціал кадрового складу підприємства; $П_{пк}$ – професійно-кваліфікаційний потенціал кадрового складу; $П_{кн}$ – культурно-моральний потенціал кадрів; $П_i$ – інтелектуальний потенціал кадрового складу підприємства; $П_{ii}$ – інноваційний потенціал кадрового складу підприємства; a_i – вагові коефіцієнти кожного потенціалу, що визначаються експертним методом.

Набір перелічених та інших показників дозволяє оцінити кількісний і якісний склад кадрів підприємства, а також виявити тенденції його змін. Це необхідно для управління персоналом, включаючи планування, аналіз і розробку заходів з підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

При оцінці індивідуального трудового потенціалу працівників аграрного підприємства слід враховувати не тільки їх професійні знання та навички, виробничий досвід, ділові та моральні якості, психологію, здоров'я та працездатність, загальний рівень культури. Особливе значення має коефіцієнт емоційного інтелекту (EI), який враховує такі якості, як: впевненість, мотивація, сприйнятливність, переконливість, рішучість, сумлінність, лояльність тощо. [35].

На етапі оцінки індивідуального внеску кожного працівника в бізнес-процес передбачається створення моделі робочого місця (складання профілю компетенцій для даної посади). Необхідно визначити ключові показники, на основі яких будуть прийматися ефективні управлінські рішення. Оцінка суб'єктивних показників дозволяє створити комплексну систему управління кадрами, підвищити ефективність роботи співробітників і утримувати цінні кадри за допомогою розробки ефективних процедур управління та розвитку працівників.

Оцінка рівня корпоративної культури є третьою складовою оцінки кадрового потенціалу. Оскільки кадровий потенціал аграрного підприємства має відповідати цілям і стратегії розвитку підприємства, необхідно провести кадровий аудит для оцінки цієї відповідності. Після цього потрібно проаналізувати ефективність роботи з оцінки кадрового потенціалу, що виражається у складанні та реалізації кадрових програм.

В сільському господарстві організація праці базується на формуванні виробничих підрозділів (основного, допоміжного, підсобного, обслуговуючого тощо), між якими виникають об'єктивні взаємозв'язки. За ступенем самостійності підрозділів застосовуються три основні форми внутрішньогосподарських виробничо-економічних відносин. У першій формі підрозділи мають часткову самостійність, працюють на умовах самоокупності поточних виробничих витрат, і фонд оплати праці формується за залишковим принципом. Дивіденди на паї і вклади нараховуються працівникам на рівні середньої ставки по організації. У другій формі колективам надається право розпоряджатися виготовленою продукцією (або її частиною) і вести розширене відтворення за рахунок прибутку. Відносини власності базуються на обміні паями у вартісній і натуральній формах, продажу, передачі в оренду земельних і майнових паїв понад їх сумарної частки. Первинні підрозділи не є юридичними особами, мають поточний або особовий рахунок в бухгалтерії підприємства.

Незалежно від форми, орієнтиром повинні бути соціально-трудова

відносини, що відображають наміри і дії учасників трудових колективів (між підрозділами та адміністрацією, всередині підрозділу або соціальної групи).

Пропонується розглядати систему внутрішньогосподарських відносин по підсистемах договірних, майнових, виробничих, соціальних відносин, які безпосередньо впливають на розвиток соціально-трудова зв'язків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Система внутрішньогосподарських виробничо-економічних відносин та її вплив на соціально-трудова відносини

| Підсистема | Основні елементи | Вплив на соціально-трудова відносини працівників |
|------------------------------|---|---|
| соціально- трудових відносин | <ul style="list-style-type: none"> - формування системи стимулювання та підвищення трудового потенціалу; - створення соціальної інфраструктури; - забезпечення гарантій працівникам | <ul style="list-style-type: none"> - трудове самовизначення; - соціально-професійний розвиток; - розвиток трудової мотивації; - зниження рівня конфліктогенності; - підвищення якості трудового життя в цілому |
| договірних відносин | <ul style="list-style-type: none"> - формування єдиної нормативно-правової бази діяльності організації; - розробка механізму взаємодії із зовнішніми організаціями; - створення системи забезпечення контролю діяльності організації | <ul style="list-style-type: none"> - закріплення способів і норм - узгодження інтересів; - можливість участі в розподілі прибутку; - можливість в управлінні організацією |
| майнових відносин | <ul style="list-style-type: none"> - створення комплексу засобів виробництва; - нормативно-правове забезпечення використання засобів виробництва; - формування технічних регламентів | <ul style="list-style-type: none"> - закріплення прав на майно працівників; - розвиток відносин власності (розпорядження, володіння) |
| виробничих відносин | <ul style="list-style-type: none"> - розробка технологічних процесів; - формування системи нормування та обліку; - створення системи виробничих стандартів | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення фондоозброєності праці; - підвищення ефективності організації праці; - нормування витрат праці |

Принципи внутрішньогосподарських фінансово-розрахункових відносин, такі як нормативно-витратний, затратно-дохідний і прибутково-прибутковий, впливають на соціально-трудова відносини, оскільки стимулюють у працівників матеріальну зацікавленість у зниженні витрат на виробництво. Вони також дозволяють враховувати продуктивність праці незалежно від інфляції та інших зовнішніх факторів, і розподіляти заробіток залежно від трудової участі

працівників.

Конкретна модель господарювання сільськогосподарської організації залежить від характеру власності, розміру організації, структури виготовленої продукції, зовнішньої економічної ситуації та соціально-політичного середовища. Проте, для будь-якої сільгоспорганізації внутрішньогосподарські виробничо-економічні відносини мають бути системою взаємодії між працівниками і роботодавцем, між підрозділами або всередині соціальної групи. Вони повинні базуватися на пріоритеті соціально-трудова відносин, враховувати господарську самостійність кожного члена колективу і забезпечувати договірні, майнові, виробничі та соціальні зв'язки.

Ефективність праці пропонується оцінювати за допомогою традиційного показника для сільського господарства - продуктивності праці, яка визначається як здатність конкретної праці виробляти певну кількість продукції за одиницю робочого часу. У сільському господарстві праця витрачається протягом року, а продукція надходить один раз на рік або дуже нерівномірно протягом року, тому рівень продуктивності праці частіше встановлюється за результатами роботи за рік. У вітчизняній практиці використовуються як прямі показники (відношення обсягу продукції, виручки від реалізації, прибутку до одиниці трудових витрат), так і зворотні показники (витрати праці на одиницю продукції, виручки, прибутку). Результати праці по окремих галузях з однорідною продукцією можуть бути оцінені в натуральних, умовно-натуральних та вартісних вимірниках, тоді як для групи галузей і господарства в цілому можливе лише застосування вартісних вимірників.

В організаціях з розвинутою системою внутрішньогосподарських виробничо-економічних і соціально-трудова відносин стає можливим визначення нових показників ефективності трудових ресурсів. Це підтверджується наступними фактами:

1. У внутрішньогосподарських виробничих підрозділах чітко організоване планування робіт: перевіряється наявність і якість технологічних карт, кошторисів та калькуляцій витрат по окремих підрозділах, рівень

використання нормативів, їх обґрунтованість, участь керівників і фахівців госпрозрахункових підрозділів у плануванні, обґрунтованість планових показників, що доводяться до підрозділів.

2. Форми організації внутрішньогосподарських відносин у сільськогосподарських організаціях стимулюють підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

3. Результат сільськогосподарської праці може бути оцінений не тільки в ринкових цінах (які часто відображають лише інфляційні процеси), але й в інших вартісних вимірниках: за фактичною і плановою собівартістю, у порівнянних цінах, трансфертних цінах, за справедливою вартістю. У таких організаціях можливе чітке визначення виготовленої продукції з урахуванням її якості.

Терміни "собівартість" та "зіставні ціни" добре вивчені вітчизняною літературою та широко використовуються в практиці сільського господарства. Внутрішньогосподарська ціна визначається як ціна на продукцію, роботи чи послуги, яка використовується виключно для розрахунків між підрозділами, не супроводжується реальними грошовими потоками і моделює ринкові відносини всередині організації. Погоджуючись з думкою ряду авторів, можна вважати економічно обґрунтованим використання трансфертних цін, які базуються на чітких методах розрахунку. Трансфертні ціни можуть бути розраховані різними способами: за нормативами прямих витрат, на основі прямих планових витрат, за фактично сформованими витратами договірної трансфертної ціни, на основі ринкового методу, за видами підрозділів або центрів фінансової відповідальності (центрів прибутку і центрів витрат).

Справедлива ціна (справедлива вартість) одиниці продукції визначає ціну, за якою враховуються біологічні активи та результати їх біотрансформації в момент визнання. Цей термін був введений Міжнародним стандартом фінансової звітності № 41 «Сільське господарство» на початку 2000-х років, що дозволяє доповнювати методи обліку продукції. Результатом трудової діяльності в сільському господарстві є рослини і тварини, а також продукція їх

господарського використання, тобто підсумком праці є біологічні активи та результати їх біотрансформації. Сучасні облікові політики організацій починають використовувати справедливу вартість не тільки для оцінки біологічних активів, але і для визначення потенційних фінансових результатів від біотрансформації (прибутку, збитку).

На основі узагальнення методів ціноутворення для визначення результатів праці можна використовувати їх для визначення показників ефективності трудових ресурсів у сільськогосподарських організаціях, що працюють на принципах внутрішньогосподарських виробничо-економічних і соціально-трудова відносин.

Ефективність праці необхідно розглядати з позицій ефективності витрат на трудові ресурси, а також включати в систему ефективності праці додаткові показники стану і використання трудових ресурсів (якісні характеристики, використання фондів робочого часу, виконання внутрішньогосподарських обов'язків, особливості трудових процесів), які впливають на віддачу трудових ресурсів. Систематизація цих показників дозволить проводити якісний аналіз господарської діяльності з оцінки ресурсного потенціалу організації та виявляти роль трудових ресурсів в ефективному розвитку організації в цілому. Використання такої системи показників дасть керівництву можливість розробляти механізми внутрішнього регулювання роботи виконавців на основі застосування економічних методів і важелів впливу, прогнозування та контролю результативності всіх заходів.

Для вивчення ефективності діючих систем внутрішньогосподарських відносин і оцінки їхнього впливу на підвищення ефективності трудових ресурсів пропонується методика аналізу, що включає наступні критерії розвитку господарських відносин:

1. Коефіцієнт, що відображає повноту і ефективність організації договірних відносин (К_{дот}), – наявність внутрішніх нормативно-правових актів, що регламентують діяльність організації та організацію договірної роботи з трудовими ресурсами.

2. Коефіцієнт, що відображає стан майнових відносин (K_{im}), – характеризує рівень облікової політики та ефективність використання майна.

3. Коефіцієнт, що характеризує ефективність організації виробничих і соціально-трудова відносин ($K_{пот}$), – відображає системний підхід до розвитку організації [28].

Загальний коефіцієнт внутрішньогосподарських виробничо-економічних і соціально-трудова відносин (K_e впео) обчислюється за формулою:

$$\sqrt{K_e \text{ впео} = K_{дот} + K_{im} + K_{пот}.}$$

Як показники ефективності праці можуть бути обрані наступні: продуктивність праці - валовий прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн., і коефіцієнт забезпеченості робочих місць, %.

Рівняння залежності валового прибутку на одного працівника (Y) від коефіцієнта внутрішньогосподарських виробничо-економічних і соціально-трудова відносин (X) виглядає так:

$$\sqrt{Y = -67,25 + 54,32X.}$$

Коефіцієнт регресії показує, що при збільшенні коефіцієнта ефективності внутрішньогосподарських виробничо-економічних відносин розмір валового прибутку на одного працівника зростає на 54,32 тис. грн.

Рівняння залежності коефіцієнта забезпеченості робочих місць (Y) від коефіцієнта внутрішньогосподарських виробничо-економічних та соціально-трудова відносин (X) має вигляд:

$$\sqrt{Y = 90,27 + 4,09X.}$$

При збільшенні коефіцієнта ефективності внутрішньогосподарських виробничо-економічних відносин коефіцієнт забезпеченості робочих місць зростає на 4%. З урахуванням середнього коефіцієнта забезпеченості робочих місць у регіоні, який становить 96,3%, можна прогнозувати, що при досягненні максимального значення коефіцієнта внутрішньогосподарських виробничо-економічних і соціально-трудова відносин 3, розмір валового прибутку на одного працівника і рівень забезпеченості робочих місць досягнуть оптимальних значень. Виявлено, що в сільському господарстві Одеського

регіону необхідно приділити увагу організації договірних і майнових відносин, оскільки за цими критеріями показники низькі.

В основних державних і регіональних програмах розвитку економіки результати розвитку трудових ресурсів і ефективності їх використання відображені недостатньо. Консультування працівників сільського господарства повинно приносити певну "віддачу", яка має бути виражена в конкретному індикаторі. Ми вважаємо, що таким індикатором повинен стати показник потенційної ефективності трудових ресурсів, що враховує якісні характеристики (Етрп), відображаючи не тільки наявність трудових ресурсів, але й професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їхні потенційні можливості. Цей показник визначається за формулою:

$$\text{[Етрп} = B1 \text{ раб} \times \left(1 + \frac{Kп}{Kз}\right), \text{]}$$

де:

- $(B1 \text{ раб})$ – сума виручки від основної діяльності на одного середньорічного працівника організації, тис. грн.;

- $(Kп)$ – коефіцієнт рівня професійної підготовки працівників;

- $(Kз)$ – коефіцієнт рівня витрат на одного середньорічного працівника (оплата праці, інші виплати, підвищення кваліфікації працівників) у вартості валової продукції.

Цей показник потенційної ефективності трудових ресурсів, з урахуванням їхніх якісних характеристик, слід використовувати в практиці регіонального управління сільським господарством і включати в програми економічного розвитку як соціально-економічний індикатор.

Виділяється шість моделей інноваційного процесу. Перші дві моделі: модель "технологічного поштовху" і "тиску попиту" належать до лінійних моделей, які характеризуються послідовністю етапів інноваційного процесу. Становлення нелінійних моделей пов'язане з переходом до третьої "інтерактивної моделі", яка характеризується наявністю зворотного зв'язку і можливістю паралельного проникнення наукового ресурсу в усі ланки інноваційного процесу.

У четвертій, "інтегрованій моделі", взаємодія та обмін знаннями повинні відбуватися не лише між різними підрозділами підприємства, але й із зовнішніми "джерелами знань" (іншими підприємствами, університетами, дослідницькими центрами, споживачами, постачальниками). Модель стратегічних мереж починається і закінчується маркетингом, який використовується на всіх етапах, від фундаментальних досліджень до післяпродажного обслуговування готової продукції. Отже, сучасні моделі інноваційного процесу, що враховують зворотний зв'язок, гнучкість та нелінійність, можуть бути представлені наступним чином (рис. 2.6).

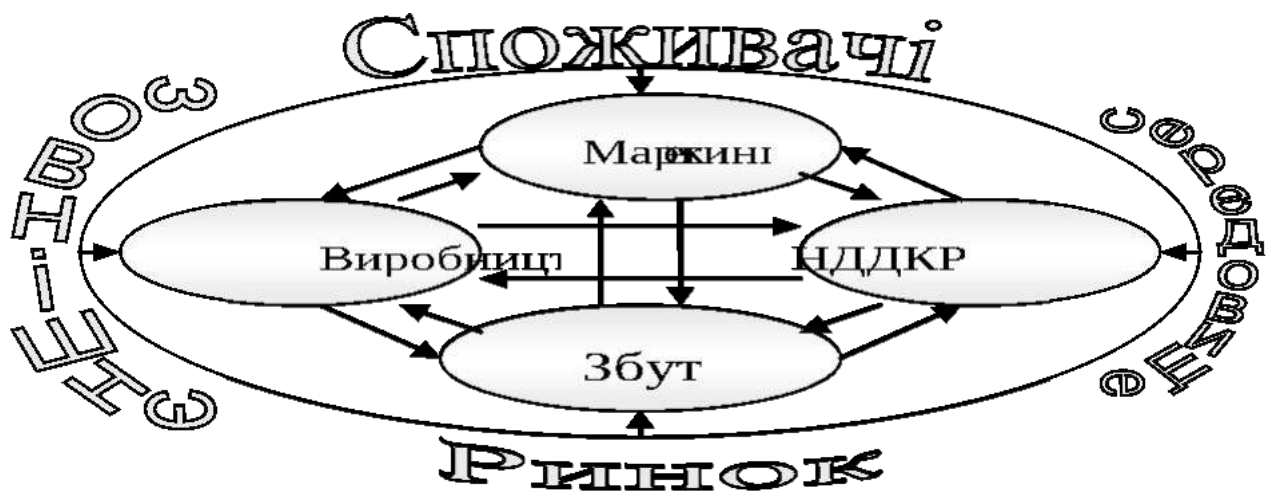


Рис. 2.6. Нелінійна модель інноваційного процесу

Стрілки в моделі вказують на зворотний зв'язок як між етапами інноваційного процесу, так і між зовнішнім середовищем, включаючи ринок і споживачів, які є основними замовниками та споживачами інновацій. Не варто будувати лінійний ланцюжок в інноваційному процесі, оскільки він представляє собою мережеву модель, де критичний шлях залежить від безлічі факторів: типу інновації, самих споживачів, конкурентів, зовнішніх факторів та умов і т.д.

П'яту модель інноваційного процесу можна назвати "інформаційно-мережевою моделлю". Шосту модель можна назвати моделлю "швидкого навчання".

Узагальнюючи вищесказане, наведемо ключові поняття різних типів моделей інноваційних процесів (табл. 2.2).

Ключові поняття різних типів моделей інноваційного процесу

| Назва моделі | Тип моделі | Ключові поняття |
|----------------------------------|------------|--|
| Модель «технологічного поштовху» | лінійна | НДДКР, процес «чорного ящика», послідовність процесів |
| Модель «тиску попиту» | лінійна | споживач, ринкові сигнали, послідовність процесів |
| Інтерактивна модель | нелінійна | зворотний зв'язок, паралельність процесів, наука не джерело ідей, а ресурс всіх ланок процесу |
| Інтегрована модель | нелінійна | зворотний зв'язок, аутсорсинг, поділ майнових прав, інтеграція, стратегічні альянси |
| Інформаційно-мережева модель | нелінійна | зворотний зв'язок, мережева інтеграція, маркетинг, стратегічний менеджмент, обмін інформацією, бази даних, ІТ технології та інформаційні системи, автоматичні системи управління |
| Модель «швидкого навчання» | нелінійна | зворотний зв'язок, мережева інтеграція, маркетинг, стратегічний менеджмент, обмін знаннями, ринкові зміни, бази знань, інтелектуальні системи управління |

Сьогодні актуальність концепції "навчаємої організації" зростає, і ця концепція тісно пов'язана з ідеєю "інтелектуальної організації", яка базується на організаційних знаннях, що є основою її здатності до змін заради виживання. "Інтелектуальна організація", маючи потужний кадровий потенціал, отримує інформацію, створює умови для генерування нових знань і впровадження інновацій.

Формування кадрового потенціалу підприємства має бути технологічно гнучким процесом, орієнтованим на якість і індивідуальний підхід. Кожна фаза аграрного виробництва повинна відповідати певному підбору організаційних умов, кадрового складу і структури кадрового потенціалу. Використовуючи запропонований алгоритм оцінки кадрового потенціалу та методи експертних оцінок і парних порівнянь, можна побудувати регресійні рівняння для оцінки кадрового потенціалу підприємств або підрозділів на різних етапах інноваційного процесу.

Для малих інноваційних підприємств або підрозділів, які займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами (НДДКР), регресійне рівняння виглядатиме так:

$$\hat{E}I = 0,083\hat{I}b + 0,139\hat{I}n + 0,194\hat{I}e + 0,028\hat{I}e' + 0,250\hat{I}^3 + 0,306\hat{I}^3, \quad (2.10)$$

З цього рівняння видно, що для підрозділів підприємств, які займаються науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками, перші три місця за важливістю займають інноваційний, інтелектуальний та професійно-кваліфікаційний потенціали кадрового складу.

Аналогічні розрахунки для підрозділів інноваційних підприємств, які займаються безпосереднім впровадженням нововведень у виробництво, показали, що пріоритети в кадровому потенціалі вже змінилися:

$$\hat{E}\hat{I} = 0,250\hat{I}\hat{b} + 0,139\hat{I}\hat{n}\hat{i} + 0,306\hat{I}\hat{t}\hat{e} + 0,028\hat{I}\hat{e}\hat{t} + 0,083\hat{I}\hat{z} + 0,194\hat{I}\hat{z} \quad , \quad (2.11)$$

На перші три місця вийшли професійно-кваліфікаційний, фізичний та інноваційний потенціали кадрового складу.

Для підрозділів, які займаються комерціалізацією нововведень, пріоритетними стали соціально-психологічний, інноваційний та професійно-кваліфікаційний потенціали:

$$\hat{E}\hat{I} = 0,083\hat{I}\hat{b} + 0,306\hat{I}\hat{n}\hat{i} + 0,194\hat{I}\hat{t}\hat{e} + 0,028\hat{I}\hat{e}\hat{t} + 0,139\hat{I}\hat{z} + 0,250\hat{I}\hat{z} \quad , \quad (2.12)$$

При аналізі матеріалів колективної експертної оцінки можуть застосовуватися методи теорії рангової кореляції. Для кількісної оцінки рівня узгодженості думок експертів слід обчислити коефіцієнт конкордації, який визначає, наскільки узгоджені між собою ряди переваг, складені кожним експертом.

$$W = \frac{12d}{m^2(n^3 - n)} \quad , \quad (2.13)$$

де W – коефіцієнт конкордації; m - кількість експертів; n - кількість

елементів структури кадрового потенціалу;

$$d = \sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=2}^{m-1} r_{ij} - 0,5m(n+1) \right]^2$$

(2.14)

В процесі формування кадрового потенціалу аграрного підприємства можна виокремити сім основних етапів, як показано на рис. 2.7.

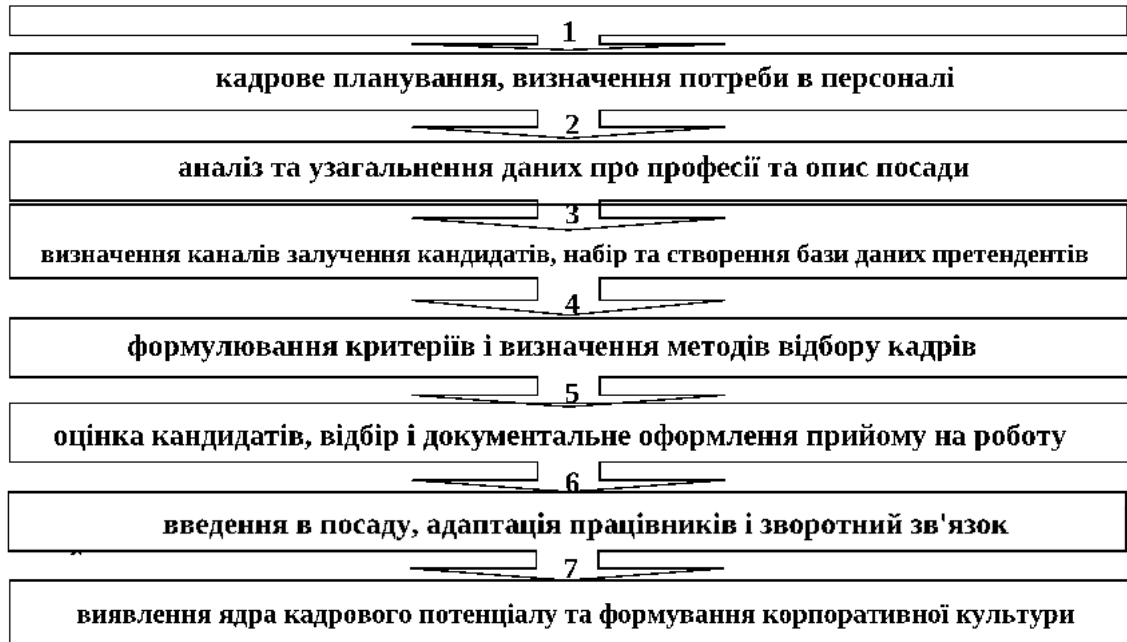


Рис. 2.7. Етапи формування кадрового потенціалу

Обов'язкові процедури технології формування кадрового потенціалу представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Технологія формування кадрового потенціалу аграрного підприємства

Для кожної кадрової групи і посади на аграрному підприємстві має бути розроблена модель компетенцій. Обґрунтований перелік компетенцій можна створити, спираючись на запропоновану структуру кадрового потенціалу. Компетенції можуть розширюватися і деталізуватися відповідно до специфіки

посадових і функціональних обов'язків, а також враховуючи специфіку робочого місця та профілю діяльності [13].

Алгоритм визначення плану комплектації підрозділів кадрами на основі порівняння необхідних і наявних компетенцій може виглядати наступним чином (рис. 2.9).

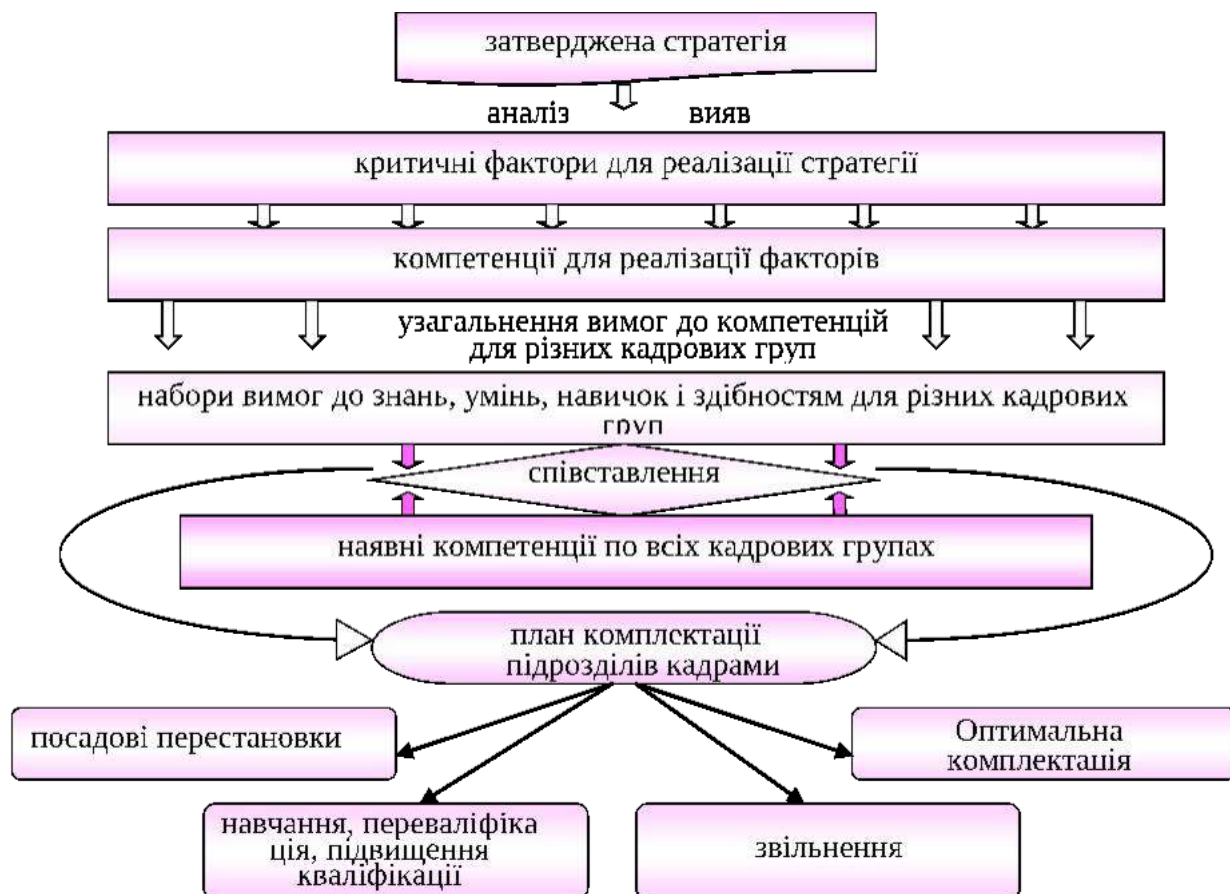


Рис. 2.9. Алгоритм визначення плану комплектації підприємства кадрами

Матриця компетенцій має бути заповнена для кожного працівника аграрного підприємства із зазначенням відповідності його наявних компетенцій і якостей до необхідних вимог (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця компетенцій

| Найменування посади | ПІБ працівника | | |
|---------------------|--------------------------|----------------|---|
| Компетенції | Найменування компетенцій | Необхідні бали | Бали відповідності (повна -3, обмежена -2, низька -1, повна |

| | | | невідповідність - 0) |
|--------------------|---|---|----------------------|
| Знання | 1 | 3 | |
| | 2 | 3 | |
| | | 3 | |
| Уміння | 1 | 3 | |
| | 2 | 3 | |
| | | 3 | |
| Навички | 1 | 3 | |
| | 2 | 3 | |
| | | 3 | |
| Професійні якості | 1 | 3 | |
| | 2 | 3 | |
| | | 3 | |
| Особистісні якості | 1 | 3 | |
| | 2 | 3 | |
| | | 3 | |
| Ітого балів Σ | | | |

Індекс компетенції доцільно визначати за формулою:

$$I_c = \frac{\Sigma}{3n}, \quad (2.15)$$

де I_c – індекс компетенції, n – кількість компетенцій.

Отримані результати слід градуювати таким чином:

- Від 1,0 до 0,9 відповідає високій якості компетентності працівника,
- Від 0,8 до 0,6 - недостатній якості,
- Від 0,5 до 0,3 - низькій якості,
- Від 0,2 до 0 – неприйнятній якості компетентності працівника.

При формуванні кадрового потенціалу виникає питання щодо оптимальної чисельності та структури працівників.

Процес оптимізації чисельності завжди є складним завданням для HR-фахівця. Всі зміни в організаційній структурі та чисельності кадрів повинні базуватися на процесному підході і технологіях бізнес-моделювання, що дозволить точно розрахувати оптимізацію організаційної структури та чисельності кадрів.

При визначенні оптимальної кількості працівників необхідно враховувати головну умову найму робочої сили, прийняту у всіх моделях ринку праці. Перша похідна виробничої функції, яка показує приріст доходу від додаткової одиниці трудових ресурсів, повинна бути не менше ставки

заробітної плати, що описується наступним рівнянням:

$$Y'(N) \geq W, \text{ або } \frac{\Delta Y}{\Delta N} \geq W \quad (2.16)$$

де W – ставка заробітної плати, N – трудові ресурси, ΔY – приріст виробничої функції; ΔN – приріст трудових ресурсів.

Використовуючи маржинальний підхід, можна вивести умову найму трудових ресурсів, а також приватну умову максимізації прибутку фірми з трудових ресурсів. Останнє не є достатнім, оскільки аналогічні кроки мають бути зроблені і по іншим видам ресурсів, а потім їх спільної комбінації за правилом рівності граничних продуктивностей факторів виробництва, тобто знаходження множника Лагранжа (λ) для виробничої функції з ресурсними (фінансовими) обмеженнями. Прибуток фірми знаходиться за формулою:

$$Pr = TR - TC, \quad (2.17)$$

де Pr – прибуток фірми, TR – загальна виручка фірми, TC – загальні витрати фірми.

Для визначення умов максимізації прибутку компанії необхідно продиференціювати обидва показники за обсягом використовуваних, наприклад, трудових ресурсів, оскільки саме продуктивність праці є найважливішим показником функціонування підприємства:

$$Pr_{\max}, \text{ іде} \Rightarrow \frac{\partial TR(x_L)}{\partial x_L} - \frac{\partial TC(x_L)}{\partial x_L} = 0, \quad (2.18)$$

де Pr_{\max} – максимальний прибуток, $\frac{\partial TR(x_L)}{\partial x_L}$ – приріст виручки від додаткової одиниці трудових ресурсів, $\frac{\partial TC(x_L)}{\partial x_L}$ – приріст витрат від додаткової одиниці трудових ресурсів.

Отже, умова оптимальної чисельності або межа найму працівників для збереження максимального прибутку полягає в рівності перших похідних загальної виручки та загальних витрат компанії щодо змінної трудових

ресурсів. Це означає, що гранична прибутковість трудових ресурсів повинна дорівнювати їхнім граничним витратам на утримання.

Загальні тенденції в зміні характеру сучасного бізнесу та парадигми менеджменту призвели до змін у підходах до управління кадрами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок парадигми менеджменту та підходів до управління кадрами

| Середина ХХ ст. | Кінець ХХ ст. | ХХІ ст. |
|--|--|---|
| Парадигма менеджменту | | |
| Індустріальне суспільство | Інформаційне суспільство | Суспільство знань |
| Довгий життєвий цикл товару | Скорочення життєвого циклу товару та послуги | Паралельність і накладення життєвих циклів товарів і послуг |
| Спеціалізація, зростання масштабів виробництва та просування | Індивідуалізація і зростання якості виробництва та просування | Стійкий успіх у виробництві, просуванні та процесний підхід до системи якості |
| Підприємство - відкрита система | Підприємство - відкрита система | Підприємство – саморозвинена інтерактивна система |
| Працівник-Виконавець | Робітник – Ініціатор | Лідерство і замученість працівника |
| Підходи до управління кадрами | | |
| Кадри як витрати | Кадри як ресурс | Кадри як самореалізуємий капітал |
| Набір і облік кадрів | Нарощування кадрового потенціалу | Розвиток і оптимізація кадрового потенціалу |
| Планування кадрів відповідно до виробничих планів | Інтеграція планування людських ресурсів і корпоративного планування | Планування кадрового потенціалу відповідно до місії фірми |
| Тотальний контроль | Координація цілей | Взаємопроникнення цілей |
| Оцінка діяльності | Оцінка результату | Самооцінка |
| Централізоване вертикальне управління | Децентралізоване горизонтальне управління | Багатовимірне просторово-тимчасове управління |
| Основна цільова функція: забезпечення потрібних людей в потрібному місці | Основна цільова функція: ефективність взаємодії людини і організації | Основна цільова функція: компетентнісна відповідність працівників цілям організації |

Варто зазначити, що багато нових парадигм менеджменту та підходів до управління кадрами відображені в стандартах якості ISO 9004:2000. Говорячи про парадигму стійкого успіху у виробництві та просуванні, а також процесний підхід до системи якості, слід відзначити, що в останньому стандарті приділяється особлива увага саме стійкому успіху.

Постійні поліпшення можуть застосовуватися до всієї системи менеджменту якості або до будь-якого з її процесів, включаючи кадрові

процеси. Використання концепції Демінга дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення процесів, у тому числі «персонал-процесів» або кадрового потенціалу, що спрямовані на постійне зростання ефективності діяльності організації.

Розглядаючи підхід самооцінки, слід зазначити, що самооцінка, якій приділено велику увагу в стандарті ISO 9004:2009, має стати ключовим елементом стратегічного планування будь-якої організації. Існують різні варіанти та рішення в сфері самооцінки, такі як модель ділової досконалості EFQM, модель оцінки Маслоу, модель премії в галузі якості, підходи, засновані на міжнародних стандартах менеджменту, та інші системи самооцінки, як-от RADAR або оцінка ступеня виконання розділів стандарту за п'ятьма рівнями зрілості від «Базового» до «Найкращого досвіду».

У парадигмі лідерства і залученості, пов'язаній із принципом лідерства, що лежить в основі міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000 і збережений в ISO серії 9004:2009, тісно переплітається концепція відповідальності, яку можна взяти на себе лише добровільно.

Парадигма «суспільство знань» визначає формування шостого типу інноваційного процесу — моделі «швидкого навчання», що, у свою чергу, впливає на кадрову стратегію підприємства і систему управління кадрами.

Оскільки інноваційний процес часто є багатовимірним і нелінійним через тимчасову конкуренцію, неповноту інформації та неможливість досягти ефективного результату при лінійній комбінації етапів, процес формування кадрового потенціалу інноваційного підприємства також має бути гнучким і нелінійним, а управління повинно бути інтелектуальним.

Інтелектуальне управління передбачає врахування накопиченого знання і є більш критичним до змін інформації в процесі прийняття рішень. База знань — найважливіший компонент інтелектуальної системи, зокрема, експертні

системи, що призначені для вирішення проблем у будь-якій предметній області на основі записів бази знань і опису ситуації. Бази знань дозволяють виявляти та усувати дефіцит знань, недостатню прозорість знань для інших підрозділів та фахівців компанії, неефективне поширення знань через примітивні системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також їх неузгоджене накопичення і невикористовувані знання.

Стратегія аграрного підприємства повинна корелювати з етапами інноваційного процесу. Паралельність і накладання життєвих циклів товарів і послуг в умовах гнучкості, багатовимірності та нелінійності інноваційного процесу означає, що для аграрного підприємства слід враховувати не тільки стадію, а й тип виробничого процесу. Потрібна розробка більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що веде до радикальних змін у системі управління кадрами.

Багатовимірне просторово-тимчасове управління полягає в тому, що стратегія є не тільки функцією часу, а й напрямку розвитку в просторі. Вона включає сукупність глобальних ідей розвитку організації в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування передбачає створення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства і закінчуючи функціональними стратегіями (просторовий аспект). Стратегічне управління — це реалізація певної стратегії в часі, її зміна в світлі нових обставин (часовий аспект).

Щодо компетентнісної відповідності працівників цілям організації, у стандарті ISO серії 9004:2009 вказано, що вимоги до компетенції мають ґрунтуватися на аналізі існуючих та очікуваних потреб організації в порівнянні з існуючою компетенцією персоналу.

У новій парадигмі підприємство розглядається як саморозвиваюча інтерактивна система зі зворотним зв'язком як всередині бізнес-процесів, так і з зовнішнім оточенням. Тому слід застосовувати інтерактивне визначення до

кадрової стратегії, інтегруючи бізнес-стратегію і стратегію формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Планування кадрового потенціалу відповідно до місії фірми визначає взаємопроникнення цілей, тобто розробка кадрової стратегії передбачає визначення шляхів і способів управління кадрами для досягнення стратегічних цілей компанії.

Алгоритм розробки кадрової стратегії підприємства включає наступні дії (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Алгоритм розробки кадрової стратегії аграрного підприємства

Інтеграційна стратегія може сприяти інноваційному розвитку підприємства та посиленню його конкурентних переваг. Дослідження показують, що на багатьох аграрних підприємствах відбулося зниження рівня кваліфікації працівників, і в найближчому майбутньому це стане серйозною перепорою для забезпечення конкурентоспроможного виробництва. Це пояснюється двома основними причинами. По-перше, інвестиції у розвиток кадрового потенціалу в аграрному секторі регіону не відповідають навіть

низьким темпам зростання матеріально-речової бази продуктивного капіталу, обсяги якого, своєю чергою, не забезпечують необхідних відтворювальних пропорцій. По-друге, через недостатнє матеріальне забезпечення та відсутність належних умов праці та побуту, рівень закріплення молодих спеціалістів у сільській місцевості після закінчення навчальних закладів є недостатнім для поповнення складу кваліфікованих кадрів.

У сільськогосподарських організаціях найбільше число керівників і фахівців мають стаж роботи до трьох років у той час, як число керівників і фахівців середнього віку зі стажем 10-15 років за аналізований період різко скоротилося, що негативно впливає на якість кадрового потенціалу.

Важливим аспектом формування кадрового потенціалу аграрних підприємств є оплата праці найманих працівників. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника зайнятого в аграрному виробництві у 2021 р. становила 17 453 грн (табл. 2.5).

Узагальнюючи статистичні дані Мінагрополітики України наводить таку інформацію. За даними Державної служби статистики України за 2021 рік середньомісячна зарплата штатних працівників у сільському господарстві зросла на 20,5% до рівня 2020 року. Також відбулося зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів на 15,7% до рівня 2020 року. За грудень 2021 року середня заробітна плата штатного працівника у сільському господарстві зросла на 12,2% відповідно до листопада і становила 14 466 грн. У регіональному розрізі найвищий рівень середньої заробітної плати спостерігався у Львівській, Харківській, Тернопільській, Вінницькій та Житомирській областях. Середня заробітна плата штатних працівників у виробництві харчових продуктів, напоїв, та тютюнових виробів у грудні 2021 року склала 14 474 грн, що на 9,0% більше ніж попереднього місяця. Найвищий рівень середньої заробітної плати спостерігався у м. Києві, Вінницькій, Миколаївській, Київській та Полтавській областях.

У сучасних соціально-економічних умовах в залежності від рівня

розвитку внутрішньовиробничих відносин кошти на оплату праці працівників формують на самому підприємстві, виходячи з наявних фінансових коштів. Основу формування фонду заробітної плати становить визначення темпів її можливого зростання у зв'язку з поліпшенням результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Середньомісячна заробітна плата працівників в Україні у 2021 році

| Показники | Середньомісячна заробітна плата | | | | | Середня заробітна плата штатного працівника за оплачену годину, грн |
|--|---------------------------------|--|-------------------------------|--|--|---|
| | штатного працівника | | | Працівника в еквіваленті повної зайнятості | | |
| | Грн. | у % до | | | | |
| | | відповідного періоду попереднього року | середнього рівня по економіці | грн | у % до середнього рівня заробітної плати штатного працівника | |
| Усього | 18903 | 120,5 | 100,0 | 19961 | 105,2 | 127,96 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 17453 | 129,5 | 78,9 | 18430 | 105,5 | 118,14 |

Використання лише показника номінальної заробітної плати не дозволяє повністю оцінити реальну динаміку соціально-економічних процесів і не дає точного уявлення про сформовані тенденції в економіці різних галузей, оскільки він не враховує рівень інфляції та фактичні зміни у виробничих відносинах. Навіть показник реальної заробітної плати не дозволяє досліджувати зміни доходів населення в динаміці по роках. Для цього необхідний новий показник, який враховує купівельну спроможність з точки зору задоволення життєво необхідних потреб людини. Доцільно запровадити показник порівнянного рівня заробітної плати, який враховує реальну можливість задоволення мінімальних потреб працівника.

2.3. Аналітико-методичні засади генерування та імплементації адаптивної кадрової політики аграрних підприємств

Процес стратегічного управління кадрами в підприємстві повинен базуватися на чітко визначених цілях і принципах, закріплених у положеннях кадрової політики. На українських підприємствах кадрова політика часто носить декларативний характер, не пристосована до цілей підприємства та ситуації на регіональному ринку праці, і не є дієвим керівництвом для прийняття кадрових рішень. Відсутність чітких критеріїв і механізмів оцінки ефективності реалізації кадрової політики ускладнює її автоматизацію і робить її відірваною від реальності. Через це відсутність чітких положень кадрової політики, які слугували б основою для прийняття кадрових рішень на всіх рівнях підприємства, значно ускладнює процес управління персоналом.

Український ринок кадрів у більшості галузей характеризується високою мобільністю і дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Найбільшою проблемою є низька культура управління персоналом. У багатьох компаніях розробка кадрової політики зводиться до тимчасових заходів для вирішення поточних проблем. Моделі управління персоналом, які використовуються при розробці кадрової політики на підприємствах, є слабо формалізованими і не дозволяють застосовувати математичні методи для вирішення проблем управління персоналом. Наприклад, модель системи матеріальної мотивації, модель стратегічного управління персоналом підприємства. Вони не дозволяють простежити наслідки прийнятих кадрових рішень, оскільки не передбачають наявності зворотного зв'язку. Використання моделі узгодженого управління ресурсами ринку праці та процесом підготовки фахівців, розробленої О.Г. Осауленко, дозволить адаптувати кадрову політику підприємств до ринку праці регіону.

Методи, які використовуються кадровими службами для розробки та реалізації кадрової політики, і напрями її удосконалення включають:

1. Методи підбору та оцінки персоналу.
2. Методи визначення потреби в кадрах.

Потребу в персоналі (R_{hr}) можна визначити шляхом аналізу завдань організації:

$$R_{hr} = (m_i * t_i / (T_{wt} * 60)) * K_{ut}, \quad (2.19)$$

де m_i – кількість робочих процесів в плановому періоді; t_i - середній час виконання кожного робочого процесу в хвиликах; T_{wt} - тарифний робочий час планового періоду в годинах (іноді - з урахуванням понаднормових); K_{ut} - коефіцієнт браку часу для обліку перерв, відпусток, хвороби.

3) Методи прогнозування потреби в кадрах включають метод експертних оцінок і статистичні методи.

4) Критерії ефективності та методи оцінки кадрової роботи.

Більшість респондентів вважає найбільш ефективними методами оцінки кількісні показники: ROI (окупність інвестицій) і KPI (ключові показники ефективності). Втім, ці методи застосовують на практиці лише 8 % компаній. Незважаючи на це, останнім часом спостерігається зростання значення HR-показників у загальній ефективності діяльності компаній.

$$ROI = N_b / C * 100\%, \quad (2.20)$$

де N_b – прибуток роботи кадрової служби в цілому, або окремих заходів;
 C - витрати;

Як приклад показника ефективності роботи кадрової складової підприємства можна взяти показник продуктивності праці W_e :

$$W_e = V_p / T, \quad (2.21)$$

де V_p - обсяг виготовленої продукції протягом певного календарного періоду (грн.); T - затрати праці (людино-годин, людино-днів, середня спискова чисельність працівників).

Після оцінки ефективності підприємства часто переглядається розподіл кадрового бюджету за статтями.

Інформаційна модель кадрової політики підприємства та концептуальна

модель адаптивного управління кадровою політикою аграрного підприємства включають:

1. Моделі:

1.1 Інформаційні базові моделі:

- Ці моделі є загальними і служать для формування ядра системи управління кадровою політикою. Приклади таких моделей: модель посади, модель співробітника підприємства, модель освітньої програми, модель методу кадрової роботи.

1.2 Комплексні інформаційні моделі (моделі процесів):

- В рамках концепції адаптивного управління кадровою політикою підприємства розроблені три основні моделі: модель кадрової перестановки, модель кадрової політики підприємства, модель адаптивного управління кадровою політикою підприємства. Вони будуються з використанням базових моделей.

2. Методи:

2.1 Інформаційні методи:

- В рамках концепції адаптивного управління кадровою політикою підприємства запропоновані: метод взаємодії підприємства з навчальними закладами та кадровими агентствами; метод розробки кадрової політики підприємства; метод планування кар'єри співробітників.

2.2 Математичні методи:

- Для застосування моделі адаптивного управління кадровою політикою підприємства запропоновані: метод оцінки співробітників і здобувачів; метод вибору освітньої програми; методи аналізу стану на ринку праці; метод розробки цільових програм по роботі з персоналом; метод розробки кадрової політики підприємства; метод оцінки ефективності кадрових перестановок; метод планування кар'єри співробітників; метод планування чисельності та складу кадрів.

Інформаційна модель кадрової політики підприємства може бути представлена у вигляді:

$$Spol = \langle G, P, L, Lk \rangle \quad (2.22)$$

де Spol - кадрова політика; G – цілі; P– принципи, підстави для прийняття рішень; L - обмеження; Lk - зв'язки.

Цілі можна представити у вигляді ієрархії:

$$G = \langle Ge, Gd, Gs, Lg \rangle, \quad (2.23)$$

де Ge – стратегічні цілі організації, Gd - цілі підрозділів, Gs – цілі співробітників, Lg - зв'язки.

Обмеження задаються станом ринку праці та трудовим законодавством:

$$L = \langle Sq, Sp, C, Lq \rangle, \quad (2.24)$$

де Sq - наявність фахівців на ринку праці; Sp - прогнози наявності фахівців на ринку праці; C - конкуренція; Lq - трудове законодавство.

Принципи кадрової політики, спрямовані на досягнення цілей підприємства, можуть враховувати інтереси працівників, але обмежуються умовами ринку праці та законодавством.

Інформаційну модель кадрової політики підприємства можна візуалізувати у вигляді діаграми потоків даних (Рис. 2.11).

Ця модель демонструє інформаційну взаємодію між кадровою службою та іншими підрозділами підприємства, а також взаємодію з іншими організаціями.

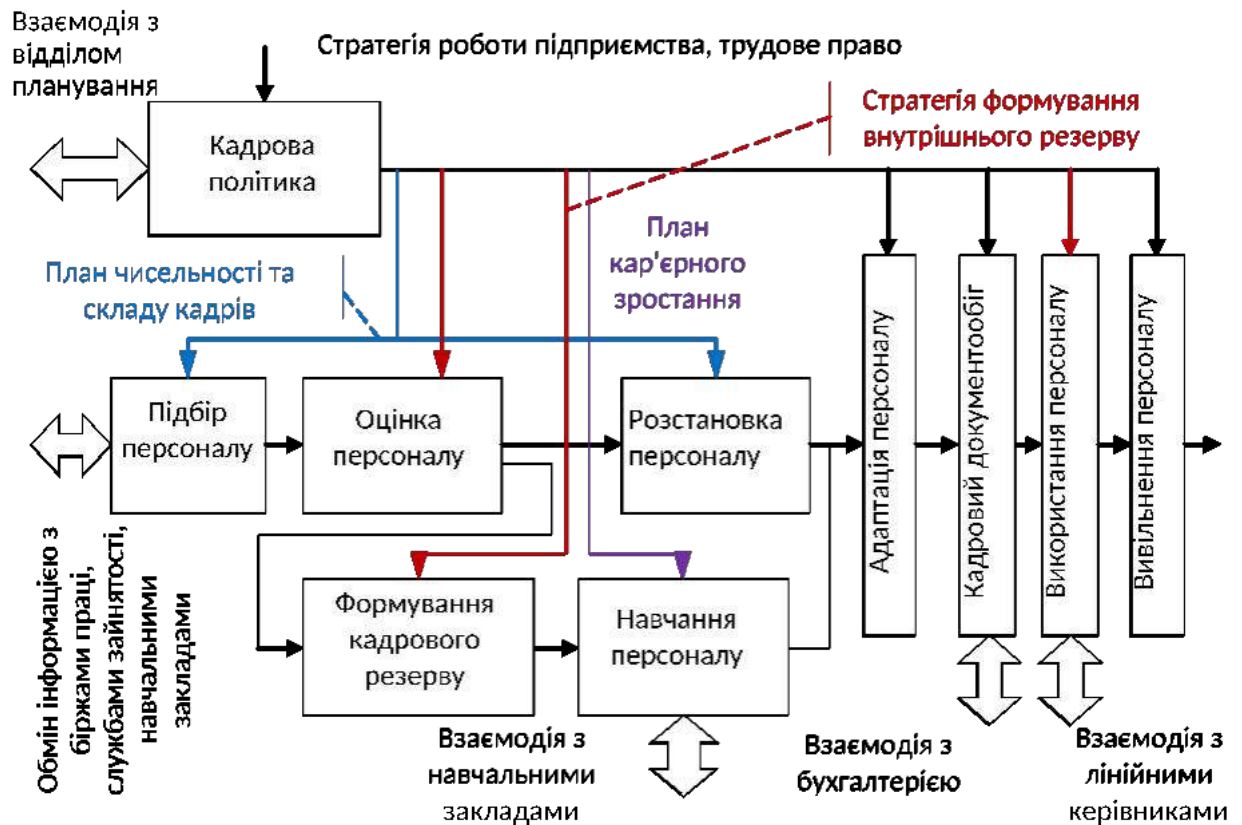


Рис. 2.11. Модель кадрової політики аграрного підприємства

Взаємодія кадрової служби підприємства з організаціями, які надають інформацію про фахівців (навчальні заклади, біржі праці, служби зайнятості, кадрові агентства, сайти з пошуку роботи), дозволяє оцінити стан ринку праці та можливості реалізації плану розвитку кадрового потенціалу.

Концептуальна модель адаптивного управління кадровою політикою підприємства дозволяє (рис. 2.12):

- аналізувати і прогнозувати потребу підприємства в трудових ресурсах;
- розробляти цільові програми управління;
- створювати положення кадрової політики підприємства;
- адаптувати розробку кадрової політики до стану ринку праці регіону.

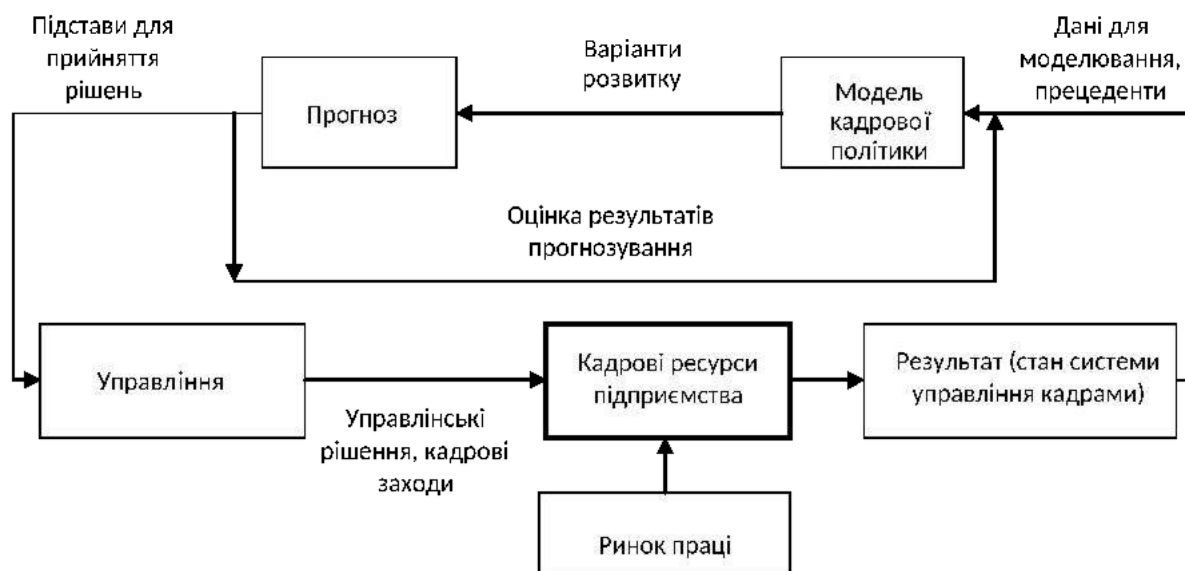


Рис. 2.12. Концептуальна модель адаптивного управління кадровою політикою підприємства

1) Розроблена модель дозволяє використовувати метод управління об'єктами за аналогією з прецедентами для управління трудовими ресурсами підприємства, базуючись на класах станів. У цьому підході стан об'єкта управління порівнюється з прецедентами з накопиченої бази даних. Виходячи з параметрів системи управління кадрами, обирається один з подібних прецедентів. Відповідний керуючий вплив застосовується безпосередньо або адаптується до поточної ситуації.

2) Варіанти станів кадрового потенціалу підприємства в поточний момент часу можна класифікувати таким чином:

- бажаний стан, що відповідає вимогам підприємства;
- існує проблема (або кілька проблем) в управлінні кадрами, вирішення якої відоме;
- існує безпрецедентна проблема;

$$T = \langle P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n, D_1, D_2, \dots, D_j, \dots, D_m \rangle, \quad (2.25)$$

де T – проблема в управлінні кадрами; P_i - параметри системи управління кадрами, за допомогою яких можна охарактеризувати проблему; D_j - відхилення значень параметрів системи управління кадрами від цільових.

При $D_j = 0$ система управління кадрами знаходиться в оптимальному стані.

Для безпрецедентних проблем шукаються рішення, які безпосередньо впливають на параметри, що потребують змін (рис. 2.13).

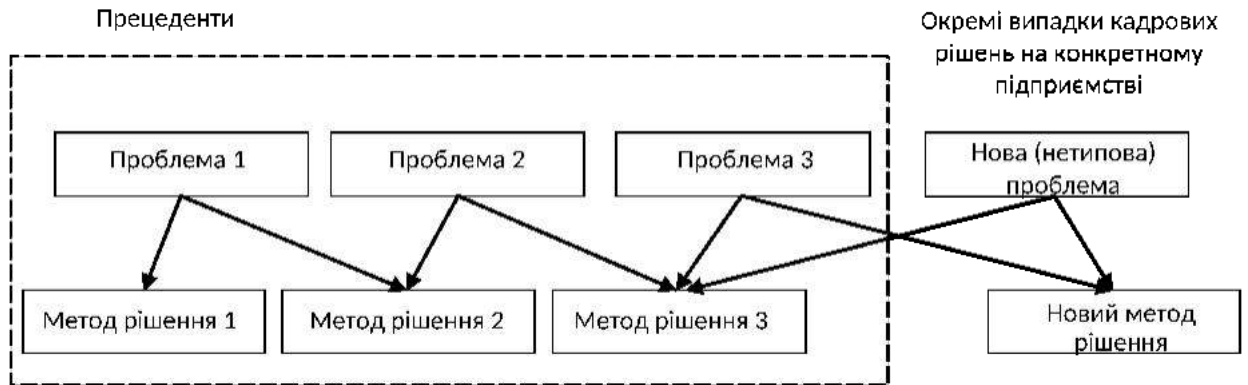


Рис. 2.13. Варіанти вирішення проблем в управлінні кадрами з використанням даних про прецеденти

Алгоритм оцінки ефективності кадрових перестановок працює шляхом аналізу ефективності потенційних перестановок та оцінки їх загального впливу на кадровий потенціал і сукупних витрат, пов'язаних з такими перестановками.

$$\dot{A}^3 = \delta_1 \dot{A} + \delta_2 \dot{N} + \delta_3 \text{Сотр} \quad (2.26)$$

E – ефективність одного кадрового переміщення;

A - відповідність кандидата посаді (базові вимоги);

C - економія витрат на пошук, адаптацію та збільшення заробітної плати нового працівника;

Сотр - додаткові вимоги, обумовлені цілями кадрової політики та перспективами розвитку;

x_1, x_2, x_3 - пріоритети відповідно до обраної кадрової політики:

- Якщо x_1 більше x_2 , то основною метою підприємства є підвищення якості продуктів або послуг, де головними будуть компетенції працівників.

- Якщо x_2 більше x_1 , то головною метою підприємства є зниження витрат.

- Якщо x_3 дорівнює або більше суми x_1 і x_2 , то метою підприємства є досягнення максимальної переваги в кадровій політиці:

$$A = \sum_{i=1}^n a_i * c_i; \quad \text{Comp} = \sum_{i=n+1}^m a_i * c_i; \quad C = \frac{C_{\max} - C_i}{C_{\max}},$$

(2.27)

де a_i – оцінка відповідності по одній з вимог; c_i - значимість вимоги для даної посади; C_i - витрати на перестановку, C_{\max} - максимальна величина витрат серед усіх варіантів.

Ефективність кількох кадрових перестановок оцінюється як:

$$E_n = \sum_{i=1}^n \frac{y_i * E_i}{n} \quad (2.28)$$

де E_n – ефективність реалізації варіанту (ланцюжки перестановок); E_i - ефективність реалізації простої перестановки, що входить в ланцюжок; y_i - важливість перестановки на даному рівні дерева посад.

Структурний і функціональний опис «Автоматизованої системи управління кадровою політикою підприємства» демонструє, як концептуальна модель адаптивного управління кадровою політикою підприємства використовувалася для розробки універсальної системи автоматизації управління кадровими ресурсами підприємства (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Функціонал системи управління кадровою політикою підприємства

Щоб своєчасно отримувати інформацію про ситуацію на ринку праці та швидко знаходити кваліфікованих спеціалістів, необхідно мати актуальні дані про всіх фахівців, які шукають роботу за необхідними спеціальностями. Важливо також своєчасно інформувати кадрові агентства та навчальні заклади про нові вакансії на підприємстві. Найсучаснішим способом обміну даними про вакансії та резюме є передача інформації через Інтернет у форматі XML. «Автоматизована система управління кадровою політикою підприємства» слугує основою для обміну даними між учасниками ринку праці: підприємствами, навчальними закладами та кадровими агентствами [126].

Архітектура системи забезпечує безперервний доступ до всієї інформації, що зберігається в базі даних, зокрема: про співробітників підприємства, наявні

вакансії, вимоги до кандидатів, а також базу прецедентів прийняття кадрових рішень, з можливістю її оновлення. На рисунку 2.15 показані приклади кадрових заходів, які система пропонує для вирішення проблем в управлінні кадрами. Система також дозволяє оцінити вартість реалізації запропонованих заходів та вибрати найбільш економічно вигідний варіант.

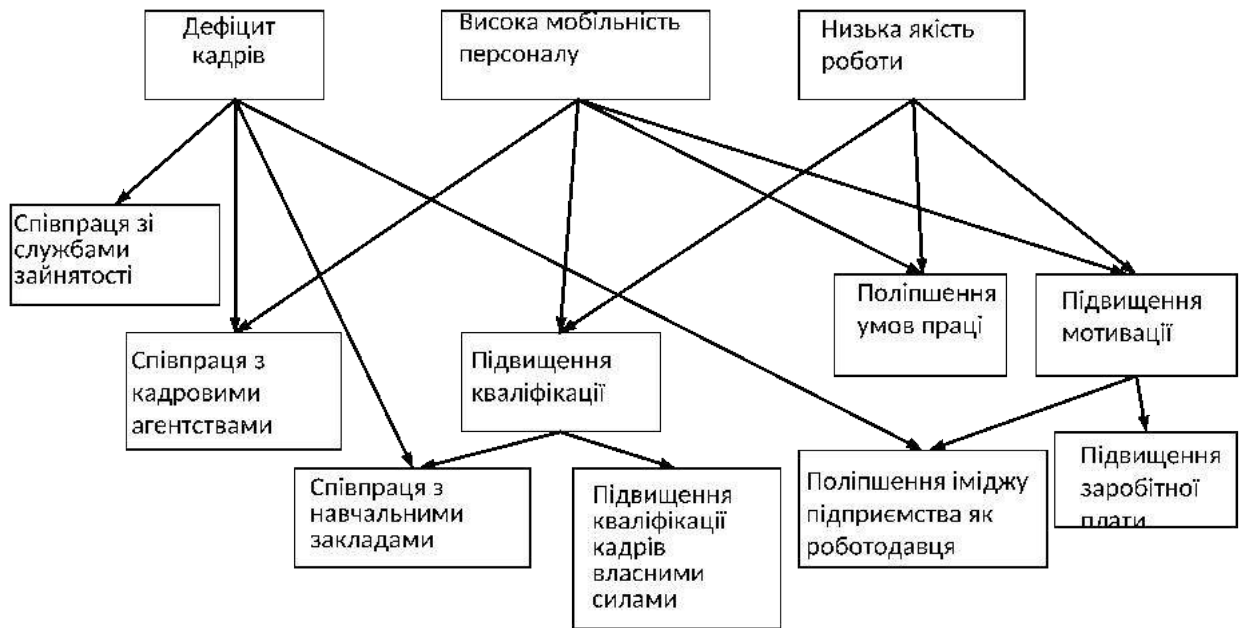


Рис. 2.15. Зв'язки системи управління персоналом з інституціями, інститутами та організаціями

Модель кадрової політики підприємства може бути використана для розробки «Автоматизованої системи управління кадровою службою аграрного підприємства».

Висновки до розділу 2

1. Дослідження показують, що в багатьох аграрних підприємствах відбулося зниження кваліфікації працівників, і це в найближчому майбутньому стане серйозною перешкодою для забезпечення конкурентоспроможного виробництва. Це зумовлено, по-перше, недостатніми інвестиціями у відтворення кадрового потенціалу, які не відповідають навіть поточним низьким темпам зростання матеріально-речової структури капіталу, що не забезпечує необхідних пропорцій відтворення. По-друге, через недостатнє матеріальне забезпечення та відсутність належних умов праці та побуту, рівень закріплення молодих фахівців у сільській місцевості після завершення навчання не дозволяє поповнювати склад кваліфікованих кадрів.

2. У сільськогосподарських організаціях більшість керівників і фахівців мають стаж роботи до трьох років, тоді як кількість керівників і фахівців середнього віку зі стажем 10-15 років значно зменшилася, що негативно впливає на якість кадрового потенціалу. Важливим аспектом є оплата праці найманих працівників. Середньомісячна заробітна плата у 2015 р. зросла на 6,0% порівняно з 2014 р. і становила 3140 грн. У сучасних умовах підприємства самі формують фонд заробітної плати, виходячи з наявних фінансових коштів. Основою формування фонду заробітної плати є визначення темпів можливого зростання заробітної плати у зв'язку з поліпшенням результатів діяльності підприємства.

3. Використання лише показника номінальної заробітної плати не дозволяє вивчити реальну динаміку соціально-економічних процесів, оскільки він не враховує рівень інфляції та фактичні зміни виробничих відносин. Навіть показник реальної заробітної плати не дозволяє досліджувати зміни доходів населення в динаміці по роках. Тому доцільно ввести показник порівнянного

рівня заробітної плати, який враховує реальну можливість задовольнити мінімальні потреби працівника.

4. Що стосується структури штатних працівників за статевою ознакою, аграрне виробництво залишається традиційно чоловічою сферою (70,6% від усіх працівників). У віковій структурі працівників аграрного сектору кожна третя особа була у віці 15–35 років, з них кожний четвертий молодий працівник був зайнятий у сільському, лісовому та рибному господарствах. Однак у 2015 році найменшою потребою роботодавців була потреба у кваліфікованих робітниках сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (1,0%).

5. Для досягнення стабілізації економіки і подальшого зростання необхідно удосконалювати соціально-трудова відносини. Відхід держави зі сфери регулювання соціальної сфери значно погіршив ситуацію в сільській місцевості. Потрібен перегляд процесу відтворення трудових ресурсів у нових соціально-економічних умовах і пошук методів управління їх формуванням. Необхідна система оцінки соціально-економічних умов формування та відтворення трудових ресурсів та пошук резервів для їх ефективного використання. В аграрній сфері формування трудових ресурсів відбувається під впливом численних факторів, які можна розділити на три основні групи: економічні, соціальні та демографічні. Ці фактори різні за змістом і впливом, що дозволяє скласти схему їх класифікації.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Засоби та інструментарій управління відтворенням кадрового потенціалу аграрних підприємств

Підвищення ефективності роботи аграрного сектору значною мірою залежить від забезпеченості галузі кваліфікованими кадрами, які мають високий рівень загальної культури, професіоналізму, економічної та правової грамотності, і здатні застосовувати нові технології у виробництві. Однак, під час реформування економіки не було враховано особливості менталітету сільського населення країни, яке виявилось неспроможним швидко адаптуватися до ринкових умов, що призвело до спаду виробництва.

Для стабілізації економіки та подальшого зростання необхідно вдосконалювати соціально-трудова відносини. Вихід держави зі сфери регулювання соціальної сфери значно погіршив ситуацію в сільській місцевості. Потрібен перегляд процесу відтворення трудових ресурсів у нових соціально-економічних умовах та пошук методів управління їх формуванням. Для цього необхідна система оцінки соціально-економічних умов формування та відтворення трудових ресурсів і пошук резервів для їх ефективного використання.

Особливість сільського господарства полягає в тому, що тут формування трудових ресурсів відбувається під впливом численних факторів, які можна розділити на три основні групи: економічні, соціальні та демографічні. Ці фактори різні за змістом і впливом, що дозволило нам у процесі їх вивчення та узагальнення створити відповідну схему класифікації (рис. 3.1).

В ринкових умовах найбільший вплив на формування трудових ресурсів мають економічні умови. Це включає не лише рівень заробітної плати в

конкретній галузі, а й її співвідношення з іншими галузями економіки та прожитковим мінімумом.

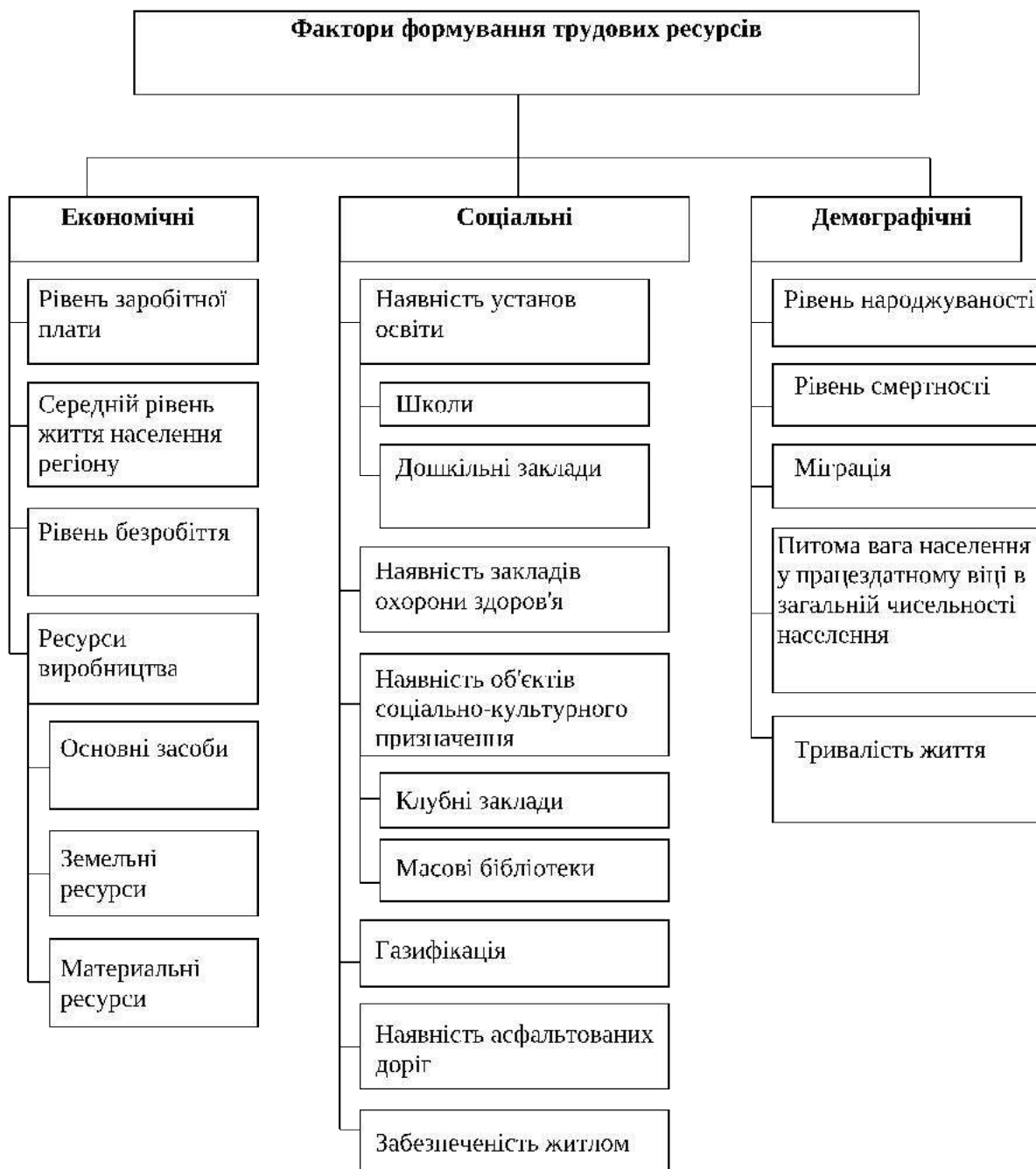


Рис. 3.1. Фактори формування пропозиції трудових ресурсів

В системі економічних факторів, окрім рівня доходів і безробіття, важливу роль відіграють ресурси виробництва, що також впливають на формування трудових ресурсів.

Це не знижує значущості інших груп чинників, особливо соціальної інфраструктури села. Соціологічні дослідження показали, що рівень забезпеченості роботою багато в чому залежить від наявності житла, якісного медичного обслуговування, освітніх установ, соціально-культурних об'єктів, газифікації населених пунктів і асфальтованих доріг. Поліпшення соціальних і економічних умов сприяє підвищенню народжуваності та зменшенню відтоку людей з сільської місцевості.

Великий вплив на формування трудових ресурсів мають також демографічні фактори, такі як рівень народжуваності, рівень смертності, міграція, частка населення працездатного віку в загальній чисельності населення, а також тривалість життя.

Виділені групи основних факторів не можна розглядати ізольовано, оскільки формування умов праці відбувається при взаємодії всіх чинників. Використання схеми класифікації дозволяє вивчати окремі її елементи при заданих значеннях інших.

Одним з основних економічних факторів формування трудових ресурсів є рівень заробітної плати. Однак, використання лише показника номінальної заробітної плати не дає змоги повноцінно оцінити реальну динаміку соціально-економічних процесів та справжню картину тенденцій в економіці галузей, оскільки він не враховує ні рівень інфляції, ні фактичні зміни виробничих відносин. Навіть показник реальної заробітної плати не дозволяє досліджувати зміни доходів населення в динаміці по роках. Необхідний новий показник, який враховує купівельну спроможність з точки зору можливості задоволення життєво необхідних потреб людини. Доцільно ввести показник порівнянного рівня заробітної плати, що відображає реальну здатність задовольняти мінімальні потреби працівника. Тому пропонується запровадити показник порівнянної заробітної плати, який визначається за спеціальною формулою:

$$Z_c = Z_n * P_b / P_t \quad (3.1)$$

де Z_c - порівнянна заробітна плата;

Z_n - номінальна заробітна плата;

Пб - прожитковий мінімум базового періоду;

Пт - прожитковий мінімум поточного періоду.

Значення показників Пб і Пт можна отримати з даних державної статистики. Початковий період вивчення динаміки економічних процесів (перший рік) є базовим, а поточний період - це період, у якому розраховується рівень номінальної заробітної плати (поточний рік).

Використання прожиткового мінімуму як основи для розрахунку порівнянної заробітної плати є особливо актуальним для сільського господарства, де доходи населення дуже низькі.

Через кризу виробництва в сільському господарстві в останні роки спостерігається масовий відтік фахівців з села, що призводить до серйозних негативних наслідків для майбутнього розвитку сільського господарства в Україні. Для стабілізації цієї ситуації та покращення умов для залучення фахівців на село потрібні механізми регулювання, засновані на сучасних економічних інструментах.

Одним із варіантів створення умов для підвищення рівня кваліфікації та освіти фахівців і керівників є запропонована система освітнього кредиту.

Ця система передбачає надання кредиту з бюджету будь-якого рівня або конкретної організації на основі договору для підготовки фахівця у професійному навчальному закладі. Після завершення навчання фахівець направляє на роботу за направленням кредитодавця. Якщо він відпрацює встановлений термін (наприклад, три роки), він звільняється від погашення кредиту. Якщо ж фахівець не виконує умови договору, він зобов'язаний повернути суму кредиту з відсотками.

Запропонована схема не суперечить чинному законодавству. Використання такого кредиту, поряд із чинними цільовими програмами, дозволить залучити фахівців у сільське господарство. Однак реальний ефект від цієї схеми може бути досягнутий лише за значної державної підтримки, тобто основним джерелом фінансування кредитів повинні бути бюджети різних рівнів [124].

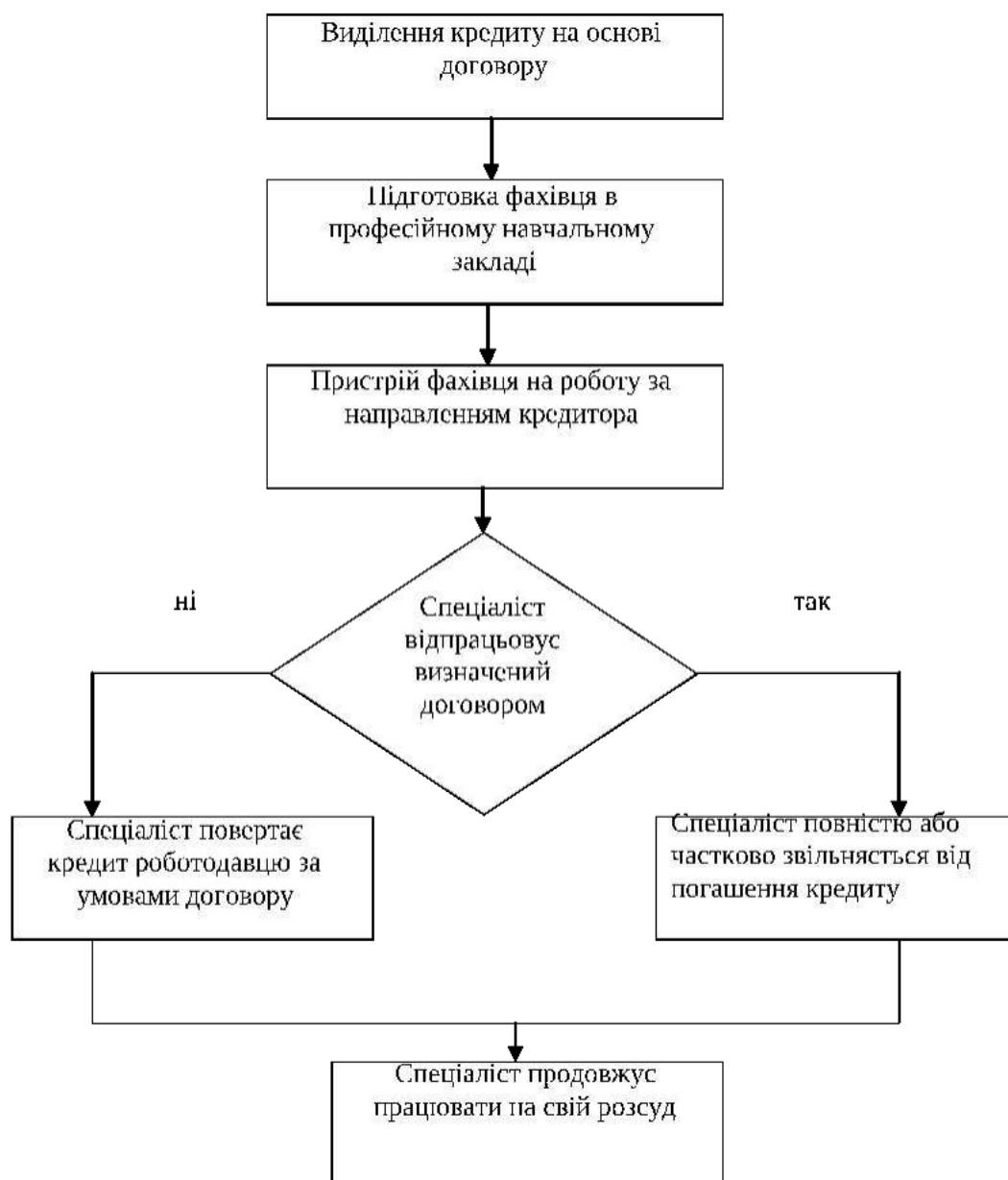


Рис. 3.2. Схема реалізації освітнього кредиту

Ринкові відносини призвели до значних змін у структурі виробничих ресурсів сільського господарства. Разом із зменшенням кількості матеріально-технічних ресурсів та погіршенням якості земельних ресурсів відбувся значний спад рівня трудових ресурсів. Основною причиною руйнування продуктивних сил сільського господарства стали перекоси у сфері розподілу створеного селянином продукту, коли більша частина доходу стала осідати у сфері переробки та торгівлі. Як показує аналіз, на сьогодні у сільськогосподарському виробництві не діють основні закони економіки. У більшості господарств

виручка від реалізованої продукції не покриває виробничі витрати. В таких умовах роботодавець змушений економити на заробітній платі, яка не забезпечує навіть просте відтворення робочої сили.

Ситуація, що склалася, може призвести до глибокої кризи на тривалий термін, оскільки відновлення трудових ресурсів є надзвичайно складним завданням, яке важко вирішити без державної підтримки. Щоб ця допомога була максимально ефективною, необхідні економічні механізми підтримки трудових ресурсів села, засновані на методах оцінки соціально-економічних умов. Потрібен комплексний показник умов формування трудових ресурсів, який складається з двох зведених коефіцієнтів.

$$K = K_1 + 0,5K_2 \quad (3.2)$$

K_1 -зведений коефіцієнт виробничо-економічних умов.

K_2 - коефіцієнт соціально-демографічних умов.

K_1 визначається за силою впливу на обсяг виробництва продукції Y_1 (тис. грн.) наступних факторів: основні засоби X_1 (тис. грн.), матеріальні витрати X_2 (тис. грн.), площа сільськогосподарських угідь X_3 (га), чисельність працівників X_4 (чол.), заробітна плата X_5 (грн.), товарна продукція на 1 працівника X_6 (тис. грн. / чол.), трудозабезпеченість X_7 (чол. на 100 га сільськогосподарських угідь).

Кожен з цих факторів позитивно впливає на формування умов відтворення трудових ресурсів. Проте внесок окремого фактору в сукупний коефіцієнт K_1 визначається за допомогою відповідних коефіцієнтів парної кореляції. На основі даних підприємств Харківської області було отримано наступне рівняння для розрахунку K_1 :

$$K_1 = 0,92X_1/X_{1cp} + 0,92X_2/X_{2cp} + 0,51X_3/X_{3cp} + 0,76X_4/X_{4cp} + 0,63X_5/X_{5cp} + 0,82X_6/X_{6cp} + 0,62X_7/X_{7cp}, \quad (3.3)$$

де X_{icp} – середнє значення відповідного показника.

Фактор трудозабезпечення (X_7) значною мірою залежить від соціально-демографічної ситуації в регіоні. Найбільший вплив на цей процес мають такі показники: кількість медичних працівників Z_1 (чол.), кількість шкіл Z_2 , та

забезпеченість дошкільними установами Z3 (чол.). Відповідні коефіцієнти кореляції мають такі значення:

$$R_{y_2z_1}=0,2003; R_{y_2z_2}=0,8057; R_{y_2z_3}=0,2690. \quad (3.4)$$

Ці значення можуть бути використані для отримання коефіцієнта K₂:

$$K_2=0,2 Z_1/ Z_{1cp}+0,8 Z_2/ Z_{2cp}+ 0,26Z_3/ Z_{3cp} \quad (3.5)$$

Очевидно, що два зведених коефіцієнти, K₁ і K₂, тісно взаємопов'язані та разом визначають загальний показник умов відтворення трудових ресурсів. Однак вплив K₂ на кінцевий результат є опосередкованим, причому, за нашими розрахунками, вклад соціальних умов вдвічі менший порівняно з виробничо-економічними умовами. Тому комплексний коефіцієнт умов формування трудових ресурсів може бути розрахований за такою формулою:

$$K= K_1+0,5 K_2 \quad (3.6)$$

Методологія може бути застосована для розробки соціально-економічних програм розвитку сільських територій. Комплексний показник може слугувати для коригування методики рейтингової оцінки фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських організацій. Підсумковий показник суми місць у різних рейтингах слід розділити на відносний рівень комплексного показника соціально-економічних умов. Це виправдано тим, що соціально-економічні умови формувалися протягом тривалого часу і суттєво впливають на ефективність роботи підприємств. Таким чином, з урахуванням запропонованої поправки, рейтинг більш адекватно відображає реальну ситуацію.

Крім того, комплексний показник оцінки соціально-економічних умов може використовуватися для вирішення питань регулювання соціальних регіональних та районних програм, визначення напрямків інвестування, державної підтримки.

На результати виробничої діяльності аграрних підприємств впливає

багато факторів, включаючи соціально-економічні умови. Щоб оцінити їхню роль у системі факторів, нами проведено регресійний аналіз за усередненими показниками діяльності сільськогосподарських організацій у сільських районах Харківської області та побудовано модель:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 \quad (3.7)$$

Y - прибуток (збиток) на 1000 чол. - година, грн.

X_1 - заробітна плата, грн.

X_2 - валова продукція на 1 середньорічного працівника, тис. грн.

X_3 - валовий дохід на 1000 грн. витрат живої і матеріалізованої праці (матеріальні витрати + амортизація основних засобів), грн.

Отримана модель дозволяє виявити резерви зниження трудових витрат на основі аналізу ступеня їх відносного впливу на фінансовий результат.

За результатами кореляційно-регресійного аналізу отримано наступне рівняння множинної регресії:

$$Y = -7010,79 + 1,616X_1 + 18,662X_2 + 12,13X_3 \quad (3.8)$$

Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,617, що свідчить про достатньо високий рівень впливу зазначених факторів на фінансовий результат. Щоб оцінити силу впливу окремих факторів, визначили коефіцієнт еластичності:

$$E_1 = -4,59; E_2 = -4,20; E_3 = -8,03 \quad (3.9)$$

Фінансовий результат найбільш тісно пов'язаний з величиною валового доходу на одиницю витрат праці. Його вплив майже вдвічі перевищує вплив інших факторів. Це означає, що найбільш ефективним механізмом підвищення фінансового результату є збільшення частки витрат на оплату праці та засоби праці у виробництві продукції. Практика показує, що в останні роки частка

оплати праці в собівартості продукції сільського господарства значно знизилася, що в кінцевому підсумку веде до погіршення фінансових результатів як підприємств, так і галузей загалом. Збільшення частки витрат на оплату праці може бути досягнуто навіть при абсолютному зниженні цих витрат, якщо інші види витрат виробництва знижуються більш швидкими темпами.

Для вивчення взаємозв'язку між забезпеченістю трудовими ресурсами і ефективністю виробництва ми провели групування колективних господарств за рівнем забезпеченості трудовими ресурсами. Розрахунки підтверджують прямий взаємозв'язок між забезпеченістю трудовими ресурсами і результатами діяльності організації. Зі збільшенням забезпеченості трудовими ресурсами покращуються показники діяльності організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив трудобезпеки на ефективність виробництва

| Трудобезпека осіб на 100 га с.-г. угідь | Кількість господарств | Виготовлено продукції на 1 люд.год., грн. | Виготовлено продукції на 100 га с.г. угідь, тис. грн. | Отримано прибутку (збитку) на 1 люд. одну, грн. | Отримано прибутку на 1 грн. заробітної плати, грн. |
|---|-----------------------|---|---|---|--|
| до 3 | 17 | 440,8 | 1850,3 | -4,7 | -1,2 |
| 3-4 | 11 | 390,7 | 2850,7 | -3,3 | -0,5 |
| 4-5 | 13 | 380,0 | 3480,0 | -0,4 | -0,1 |
| 5-6 | 14 | 430,8 | 4920,2 | 1,1 | 0,1 |
| более 6 | 10 | 440,1 | 9310,5 | 1,9 | 0,2 |

Водночас з таблиці видно, що продуктивність праці змінюється нелінійно, вона вища у господарствах з низькою трудобезпекою та у великих господарствах. Це свідчить про те, що для кожного типу підприємств, з урахуванням їхньої спеціалізації та зовнішніх і внутрішніх умов, існують оптимальні співвідношення, які дозволяють найбільш ефективно використовувати виробничі ресурси.

У сільському господарстві ефективність використання трудових ресурсів можна значно підвищити шляхом оптимізації їх структури та розподілу по галузях виробництва. Для вирішення цього завдання ми

проаналізували використання праці в сільському господарстві в динаміці за кілька років. На основі цього аналізу було визначено співвідношення витрат по окремих галузях сільськогосподарського виробництва. У більшості господарств це співвідношення не є оптимальним. Тому ми пропонуємо використовувати на підприємствах модель оптимізації структури трудових витрат, яка дозволить знайти найбільш раціональний розподіл трудових ресурсів по галузях виробництва та вирішити проблеми сезонності в сільському господарстві. Ця модель включає функцію мети та лінійні обмеження.

Цільова функція:

$$Z = C_1 \times x_1 + C_2 \times x_2 + \dots + C_m \times x_m \xrightarrow{Z} \min \quad (3.10)$$

де C_i – затрати праці на одиницю i - тої галузі;

x_i - розміри i – тої галузі;

m - кількість галузей.

При обмеженнях:

а) Забезпечення гарантованих обсягів виробництва продукції:

$$\sum a_i \cdot x_i \geq A \quad (3.11)$$

де a_i – обсяг продукції, одержуваної з одиниці i - тої галузі;

A - заданий (мінімально необхідний) рівень виробництва i - тої продукції;

б) Забезпечення рівномірної зайнятості трудових ресурсів протягом календарного року:

$$T_{\min} \leq \sum t_i \cdot x_i \leq T_{\max} \quad (3.12)$$

де t_i – витрати праці протягом певного сезону на одиницю i - тої галузі;

T_{\min} , T_{\max} – відповідно, максимально і мінімально можливі резерви праці;

в) Умови забезпечення відтворення трудових ресурсів:

$$p_i \cdot a_i \cdot x_i \cdot K_{\min i} \leq \sum v_i \cdot t_i \cdot x_i \leq p_i \cdot a_i \cdot x_i \cdot K_{\max i} \quad (3.13)$$

де v_i – оплата одиниці праці;

p_i - обсяг виручки з одиниці продукції i - тої галузі;

K_{\min} , K_{\max} – максимальні і мінімальні частки витрат праці у

виробництві і - тої продукції.

Використання цієї моделі на підприємстві забезпечує стабільний обсяг виробництва продукції та оптимальний розподіл трудових витрат протягом року, за умови стабільної роботи всіх галузей. Модельні розрахунки для типових сільськогосподарських підприємств країни показали, що сезонні коливання у використанні трудових ресурсів можуть бути зменшені вдвічі.

3.2. Організаційні засади раціональної реалізації кадрової політики аграрних підприємств

Рівень економічного розвитку аграрних підприємств значною мірою впливає на економіку країни. Аграрне виробництво залишається ключовим сектором економіки України, визначаючи дохідну частину бюджету та рівень зайнятості населення. Щоб підтримувати ці позиції, підприємства повинні впроваджувати нові підходи до розвитку, такі як:

- Прискорення темпів економічного зростання на міжнародних, державних і міжрегіональних ринках;
- Підвищення конкурентоспроможності економіки;
- Впровадження стратегічних планів розвитку підприємств;
- Здійснення інноваційної кадрової політики;
- Підвищення якості виготовленої продукції та ефективності виробництва.

Для підприємств ці підходи пов'язані з переорієнтацією і модернізацією виробництва, пошуком нових форм роботи зі споживачами, реалізацією цілей і завдань управління персоналом через ефективну кадрову політику. Основним акцентом стає робота з кадрами, яка залишається найбільш гострою проблемою через вплив таких факторів:

- Всеосяжна модернізація економіки аграрного сектору і створення економічної основи для стійкого розвитку підприємства з його зобов'язаннями

перед економічними партнерами і суспільством;

- Очікування працівників підприємства стосовно їх кваліфікації, професійних та психологічних можливостей і забезпечення відповідного соціального рівня.

Концепції та програми стратегічного розвитку в корпоративному секторі аграрного сектору України передбачають прийняття важливих економічних, політичних, правових та інших рішень, спрямованих на кардинальні зміни в управлінських структурах, фінансово-кредитній політиці, формах і методах соціального захисту населення та інших сферах суспільного життя. Важливо враховувати, що основною ланкою трансформації кадрової політики є організація, де відбувається взаємодія робочої сили із засобами виробництва і здійснюється трудова діяльність.

На сучасному етапі трансформація кадрової політики включає адміністративні та економічні методи, соціальні відносини і гарантії, що складаються з елементів, представлених у структурі кадрової політики (рис. 3.3).

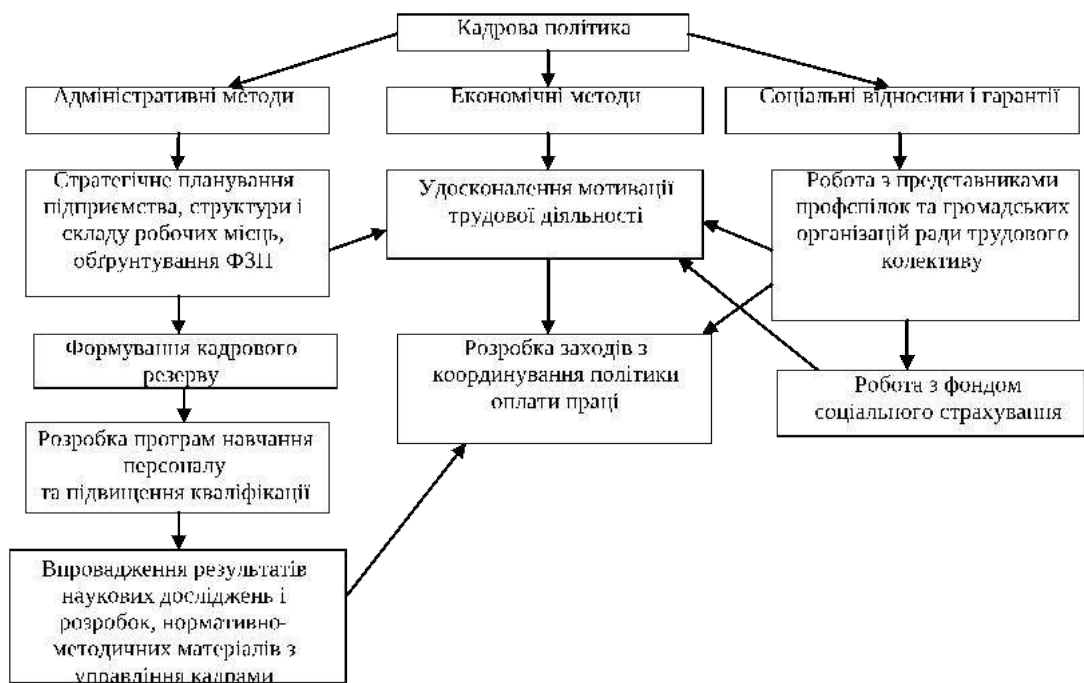


Рис. 3.3. Структура кадрової політики в корпоративному секторі аграрного виробництва

Кадрова політика дозволяє пов'язати та узгодити управлінські дії всіх зацікавлених груп при проведенні ефективної технічної та економічної політики підприємства. Трансформація кадрової політики у вузькому сенсі означає роботу адміністрації і колективу над вдосконаленням трудових відносин для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Метою сучасної концепції розвитку підприємства є створення такої системи управління кадрами, яка базується на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а не на адміністративних методах. Це спрямовано на зближення інтересів працівників з інтересами власників підприємства для досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та отримання найкращих економічних результатів.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні наукові завдання:

1. Визначити сутність трансформації кадрової політики в корпоративному аграрному секторі як найбільш ефективної форми господарських структур.
2. Розробити системну методологію для дослідження властивостей і закономірностей кадрової політики в корпоративному аграрному секторі.
3. Провести системний аналіз стану кадрової політики в корпоративному аграрному секторі.
4. Обґрунтувати завдання стратегічного управління і планування як основи кадрової політики.
5. Формувати механізми трансформації кадрової політики на основі діючих методичних підходів та їх удосконалення з урахуванням адаптації.
6. Розробити методологічний підхід для формування організаційно-економічного механізму обґрунтування і прийняття рішень щодо вдосконалення стратегії кадрової політики у корпоративному аграрному секторі (рис. 3.4).

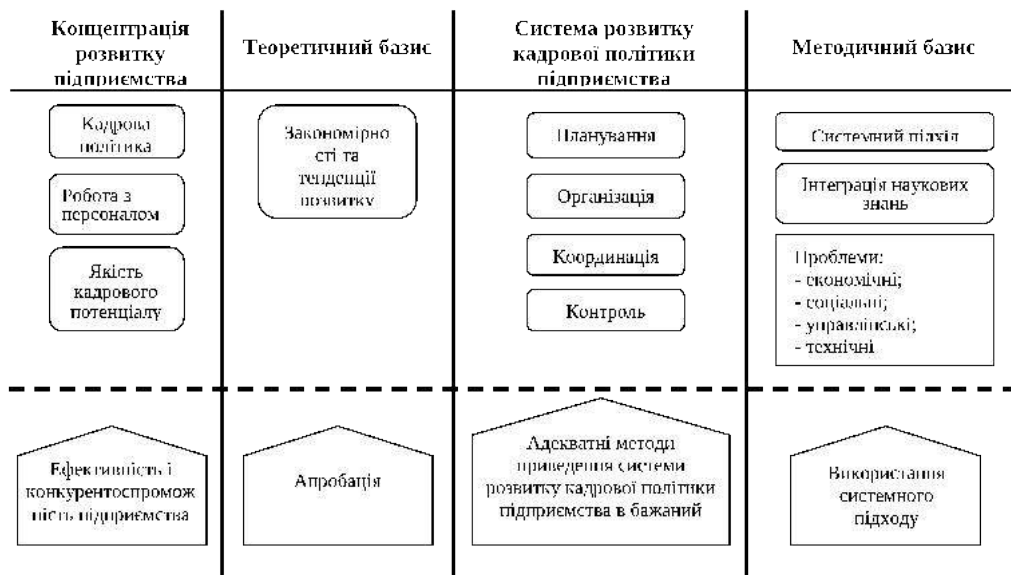


Рис. 3.4. Концепція розвитку підприємства на рівнях теоретичних та методичних засад

Кадрова політика еволюціонує від реактивних дій до створення стратегії оптимізації та оновлення як кількісного, так і якісного складу робочої сили. Структура кадрової політики в корпоративному аграрному секторі повинна включати об'єкт управління, систему суб'єктів управління, а також змістовну підсистему, яка складається зі стратегічних, оперативних і тактичних компонент (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Загальна структура трансформації кадрової політики аграрних підприємств

На рис. 3.5 показані об'єктивні процеси, що відбуваються в сфері соціально-трудових відносин, які відображають зміст і конкретні напрями активності системи. Виділено два основних підходи до формування ефективної кадрової політики:

1. Підвищення усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, та прямий вплив управлінського персоналу на кадрову ситуацію в підприємстві.

2. Орієнтація на власний персонал підприємства та зовнішній персонал, висока відкритість до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу.

Успішне формування та використання творчого потенціалу визначаються науково обґрунтованими рекомендаціями для підвищення ефективності роботи, методологічними дослідженнями та методичними розробками, що вдосконалюють кадрове планування.

Управління людськими ресурсами є актуальною проблемою, оскільки його правильне вирішення визначає поступальний соціально-економічний розвиток корпоративного аграрного сектору. Ефективне кадрове планування можливе лише за умови інтеграції його в загальний процес планування.

Інтегроване планування персоналу передбачає, що кадрова політика базується на стратегічних планах підприємства, а цілі кадрової політики виходять із цілей підприємства. Інтеграція кадрової політики може значно підвищити ефективність підприємств і розглядається в широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного аспекту.

Для корпоративного аграрного сектору важливо розробляти структуру кадрової політики, удосконалюючи кожен її напрямок, поєднуючи стратегічне планування з мотивацією трудової діяльності та соціальними відносинами.

Основні принципи формування кадрової політики в корпоративному аграрному секторі включають:

1. Підпорядкованість кадрової політики стратегічним завданням підприємства і обґрунтування фонду заробітної плати на основі економічної

ефективності управлінських рішень.

2. Баланс між економічними і соціальними аспектами кадрової політики.

3. Забезпечення працівників максимально можливими соціальними гарантіями, враховуючи завдання розвитку підприємства.

4. Відповідність кадрової політики регіональному ринку праці за кваліфікацією працівників, рівнем оплати праці, умовами праці, темпами розвитку підприємства і наявністю трудових ресурсів.

5. Узгодженість рішень адміністрації з кадрової політики з очікуваннями трудового колективу при дотриманні чинного законодавства.

Концепція трансформації кадрової політики в корпоративному аграрному секторі базується на цих принципах і є основою стратегічного розвитку підприємства. Ця концепція передбачає системний аналіз економічних і соціальних можливостей підприємства у поєднанні з вивченням регіонального ринку праці; постійне вдосконалення кадрової політики за допомогою зміненого методичного інструментарію; оптимізацію структури управління, перерозподіл функцій і формування мотивації трудової діяльності, що інтегрує інтереси власників і працівників підприємства. На цій основі пропонується модель трансформації кадрової політики підприємства (рис. 3.6).

Для підвищення ефективності праці та якості трудового життя необхідне впровадження комплексних заходів у всіх напрямках моделі трудової діяльності. Ці заходи сприяють підвищенню соціальної та творчої активності співробітників, їх залученню до вирішення виробничих проблем в організації виробництва і праці, і в підсумку трансформуються в загальну кадрову політику підприємства.

Соціально-трудова сфера є багатокомпонентною складовою частиною соціальної ринкової економіки. Її варіативність залежить від рівня і спрямованості соціально-економічного розвитку. Основні складові соціально-економічного розвитку підприємства для кожного працівника включають соціально-побутовий та соціально-економічний статус, рівень освіти, житлові

умови, рівень матеріального забезпечення, включаючи структуру доходів і витрат.

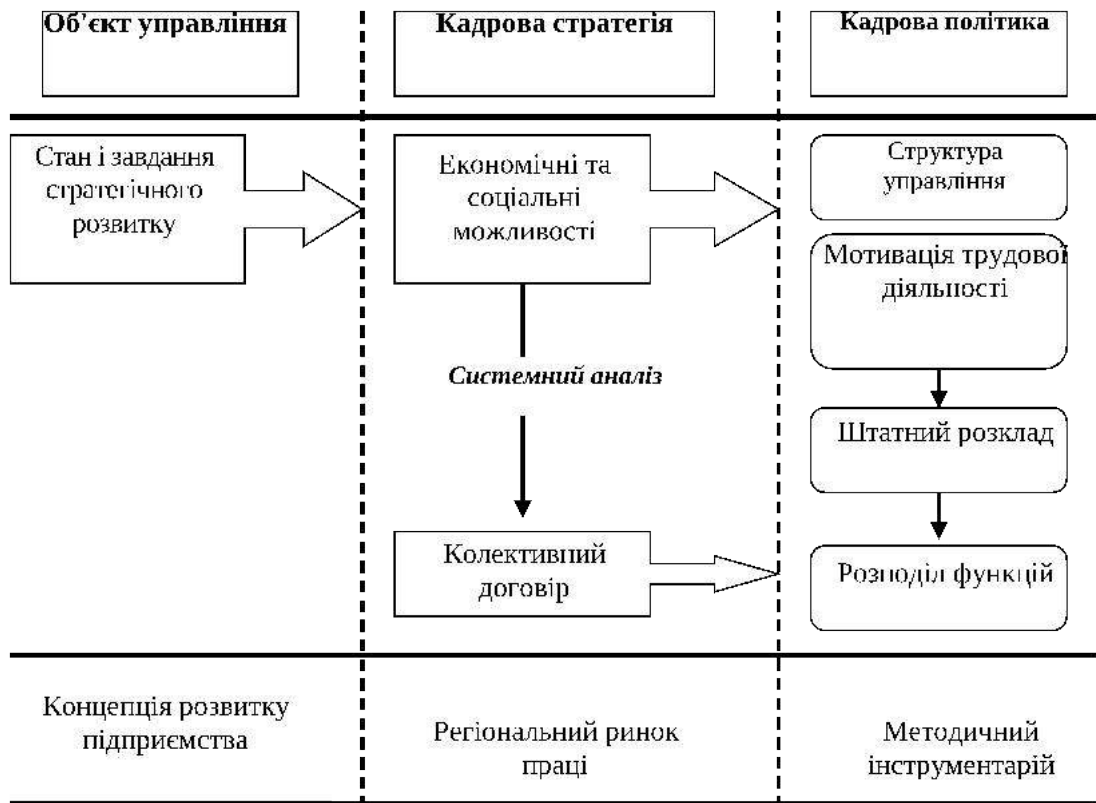


Рис. 3.6. Модель трансформації кадрової політики в корпоративному секторі аграрного сектору

Регулювання ринку праці є важливою частиною економічного порядку в умовах соціального розвитку. Стан ринку праці визначається такими факторами, як уповільнення темпів зростання працездатного населення, збереження тенденцій зростання зайнятості в сфері послуг, підвищення попиту на висококваліфіковану робочу силу при збереженні великої кількості робочих місць з низькими кваліфікаційними вимогами. Зниження зростання чисельності працездатного населення матиме серйозні наслідки для ринку праці та соціальної сфери, загрожуючи інтеграційним процесам і ускладнюючи досягнення стійкого економічного і соціального прогресу.

Удосконалення соціальних відносин передбачено у напрямках кадрової політики. Основні завдання включають:

- Підвищення якості життя працівників відповідно до програми соціально

-економічного розвитку підприємства.

- Пряма взаємодія з працівниками, а не тільки з їх колективними представниками.

- Розробка організаційної культури, сприятливої для впровадження гнучких графіків роботи.

- Групова робота та участь працівників у прийнятті групових рішень.

- Поліпшення довгострокових можливостей працівників.

- Пріоритетний розвиток якості робочої сили і підвищення її конкурентоспроможності.

- Підвищення гнучкості та компромісності в зайнятості працівників.

Керівники аграрних підприємств повинні вирішувати проблеми нормування праці, вдосконалення тарифних сіток, формування кадрового резерву та використання наукової організації праці для підвищення продуктивності праці і заробітної плати. Аналіз показав, що основні елементи кадрової політики на підприємствах не відповідають сучасному рівню розвитку економіки з кількох причин:

- Не оптимальний рівень стратегічного планування.

- Відсутність атестації робочих місць, що призводить до підвищеної чисельності працівників, неповних соціальних гарантій і низької заробітної плати.

- Низька мотивація трудової діяльності, що веде до збільшення плинності кадрів, пошуку професійних працівників і незацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці.

- Недостатній рівень соціальних гарантій і недосконалість соціальних відносин між працівниками і роботодавцями.

- Істотна відмінність рівнів заробітної плати між високо- і низькооплачуваними працівниками.

Стратегічне управління базується на людському потенціалі і орієнтується на запити споживачів, своєчасно реагуючи на зміни в організації для досягнення конкурентних переваг. Це здійснюється на основі чітко визначених

цілей, здатності виявляти проблеми і ефективно їх вирішувати, випереджаючої управлінської реакції на загрози розвитку підприємства та конкретизації стратегічного управління.

Для відповідності ринковому середовищу підприємство повинно мати якісне і своєчасне виконання управлінських функцій, кваліфікованих працівників, матеріально-технічну базу та соціально-економічні гарантії.

Розробка багаторівневих тарифних сіток є новим рішенням для диференціації заробітної плати, підвищення продуктивності праці та інтересів підприємства. Вдосконалення системи оплати праці передбачає забезпечення мінімального рівня заробітної плати, динаміку її підвищення, усунення необґрунтованої диференціації в оплаті праці, встановлення оптимальної тарифної частини зарплати та своєчасне нарахування заробітної плати.

Збільшення розміру заробітної плати має базуватися на зростанні продуктивності праці, нарощуванні обсягів виробництва і покращенні економічних показників. Відсутність прийнятної мотивації праці призводить до витоку кваліфікованих кадрів, що є катастрофічним для підприємств. Мотивація працівників значною мірою залежить від можливості побачити результати своєї праці.

Ефективне управління персоналом передбачає комплексні заходи для підвищення якості праці та конкурентоспроможності на ринку. Використання економіко-математичних методів аналізу поведінки працівників і оцінки продуктивності праці допомагає вирішити ці завдання. Основні напрямки трансформації кадрової політики пов'язані зі стратегією управління персоналом і системою управління персоналом. (рис. 3.7).

На даний момент підприємства потребують удосконалення системи соціальних відносин, які здатні забезпечити працівникам певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають оптимізації роботи кадрової служби, її участі у вирішенні перспективних кадрових завдань, таких як підвищення кваліфікації кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору та найму, а також внутрішньовиробнича

конкуренція. Потрібно також поліпшити технологію кадрової роботи та її технічне і інформаційне забезпечення.

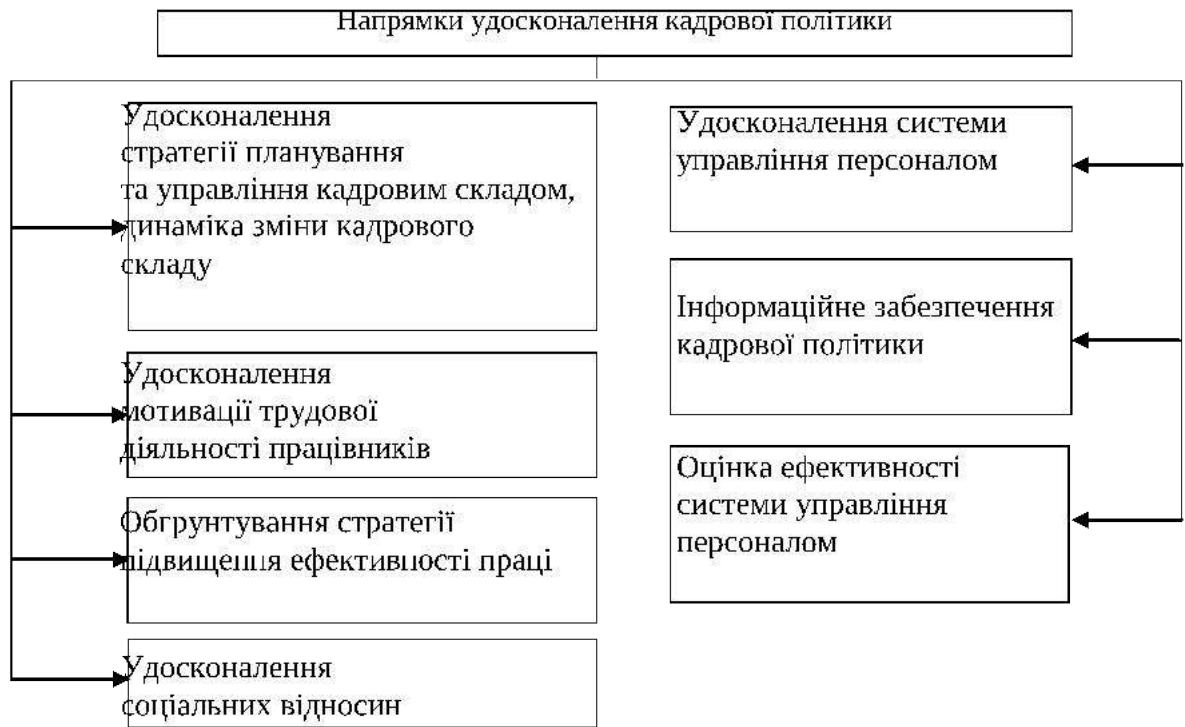


Рис. 3.7. Актуальні напрями удосконалення кадрової політики в корпоративному секторі аграрного сектору

Розробляючи програми удосконалення кадрової політики, слід враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення, особливо на обмеження фінансових ресурсів.

У нинішній економічній ситуації в Україні держава, закликаючи працівників домовлятися з роботодавцями щодо заробітної плати та соціальних виплат, фактично знімає з себе відповідальність за забезпечення гідного рівня життя. Таким чином, на цьому етапі розвитку українського суспільства трудові колективи повинні самостійно вирішувати питання про права та гарантії в соціально-трудовій сфері за допомогою укладення колективних договорів і угод.

В умовах економічного зростання першочерговим завданням в організаціях стає удосконалення і розвиток оціночних методів для більш

повного інформаційного забезпечення процесу управління персоналом. Створення системи оцінки, яка буде збалансованою з точки зору точності, об'єктивності, простоти і доступності для розуміння, є складним завданням. Тому зараз існує кілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

Проведення атестації вирішує багато питань в системі управління персоналом. Основним елементом атестації є оцінка виконання працівником своїх посадових обов'язків протягом атестаційного періоду. Для цього на підприємствах впроваджуються інноваційні процеси в системі управління персоналом, які становлять основу для проведення атестації (рис. 3.8).

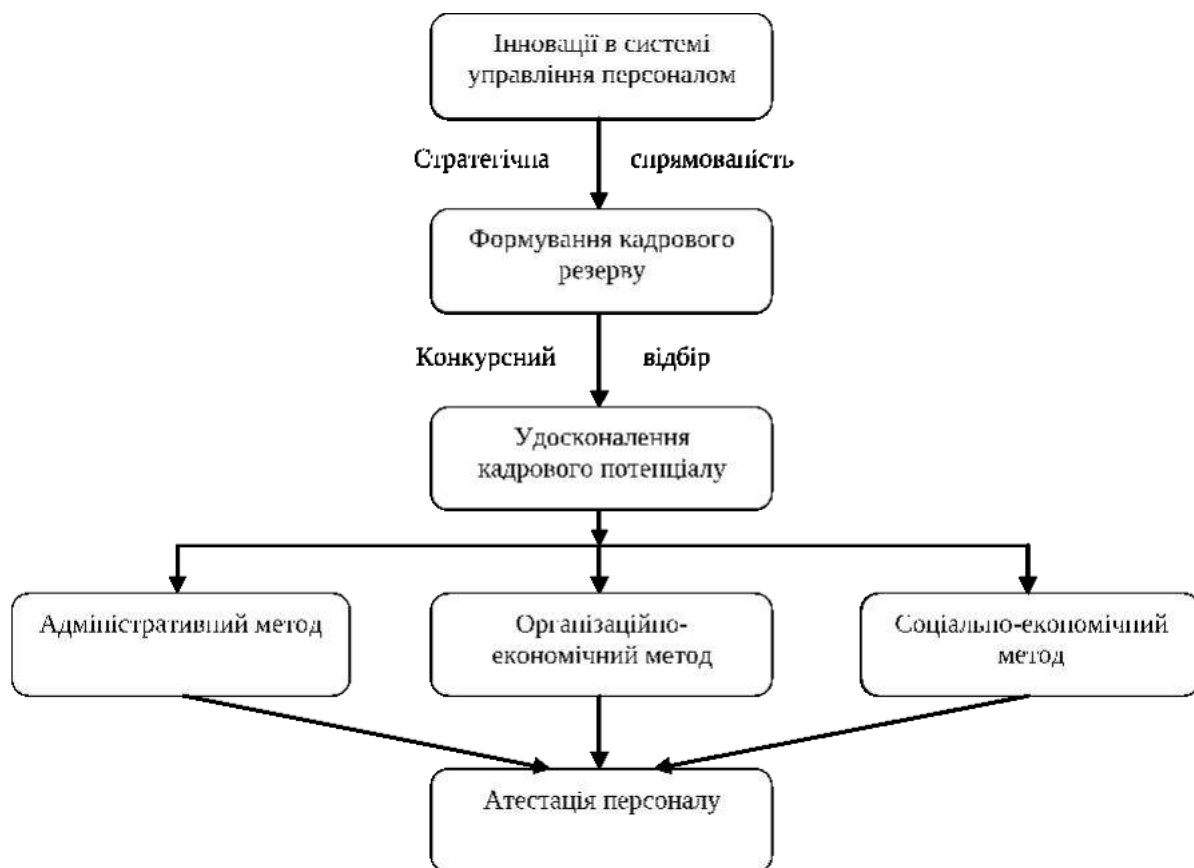


Рис. 3.8. Механізм підготовки атестації з використанням інструментів системи управління персоналом

Інноваційні процеси в системі управління персоналом включають наступні аспекти:

1. Посилення зв'язку системи управління персоналом з цілями підприємства.

2. Залучення керівництва підприємства до участі в процесі управління персоналом.

3. Вдосконалення кадрової роботи.

4. Перепідпорядкування співробітників відділу кадрів службі управління персоналом з чітким розмежуванням функціональних обов'язків.

5. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу, управління всіма компонентами людського фактора:

- Трудова підготовка.

- Профорієнтація молоді.

- Турбота про ветеранів праці.

- Впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних фахівців і кваліфікованих працівників.

- Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості.

Впровадження інноваційних підходів у систему управління персоналом значно полегшує процес проведення атестації працівників та сприяє розвитку професійних навичок у всього колективу.

Ефективність кадрової політики організації при реалізації основних напрямків кадрової роботи (формування, використання та розвиток трудового потенціалу) також визначається впровадженням функції контролінгу персоналу. Ця функція має на меті підтримку планування всіх заходів у цій сфері, управління ними, контроль та інформаційне забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній та комплексній оцінці діяльності персоналу. Ця оцінка спрямована на оптимізацію управлінських рішень у сфері кадрової політики та забезпечення конкурентоспроможної стратегії організації в області людських ресурсів. Модель формування стратегії організації, стратегічного управління персоналом, кадрової політики та контролінгу персоналу представлена на рис. 3.9.

на використання людського капіталу, спрямоване на вирішення стратегічних завдань, на відміну від оперативного управління персоналом.

Одним із важливих завдань українських організацій є створення нових і більш ефективних систем управління, де управління людськими ресурсами є частиною загального менеджменту якості. Основні принципи цього підходу включають орієнтацію на споживача, постійне покращення, лідерство керівника, процесний і системний підхід до управління, залучення працівників до управління організацією. Також зростає значення особистої відповідальності кожного працівника за результати праці та визнання соціальної ролі організацій у суспільстві.

В аграрному секторі ці процеси мають особливе значення, оскільки впливають на якість життя та здоров'я людей. Формування стратегії ефективного управління людськими ресурсами в сільському господарстві є необхідним, враховуючи специфічні проблеми, які виникають під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

До сьогоднішнього дня в сільському господарстві не вирішено ряд економічних і соціальних проблем, що призвели до руйнування інфраструктури села, скорочення виробничого потенціалу та відтоку населення. Оплата праці перестала стимулювати продуктивну роботу, що спричинило кризу людських ресурсів і посилило економічну і соціальну кризу.

Стратегія управління кадровим потенціалом повинна включати організаційні та економічні заходи, спрямовані на формування трудового колективу та ефективне використання його потенціалу для забезпечення зростання продуктивності праці та якості роботи. Вона має задовольняти матеріальні і моральні потреби працівників і забезпечувати соціальну відповідальність організації.

Підходи до управління кадровим потенціалом змінилися, орієнтуючись на розвиток людських якостей і відносин. Людський капітал став розглядатися як основна продуктивна сила, що визначає дохід підприємства.

У сучасній філософії менеджменту людські ресурси вважаються активами організацій. Це означає менший контроль, але більшу мотивацію і стимулювання праці. Людський капітал включає здібності, знання, навички та мотивації, що сприяють зростанню національного багатства. Людина розглядається як ресурс виробничої системи і як особистість з потребами і цінностями.

Поняття "людський капітал" охоплює якості, що визначають продуктивність і можуть стати джерелом доходу для людини, підприємства і суспільства. Основні компоненти трудового потенціалу включають психофізичні якості, соціальні контакти, творчі здібності, організаційну поведінку та професійні знання і навички.

Для реалізації трудового потенціалу працівник повинен володіти такими якостями: здоров'я, моральність, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, гармонійне поєднання властивостей особистості, освіта, професіоналізм та ефективне використання робочого часу.

Управління кадровим потенціалом можливе лише за наявності діючої системи, яка вирішує ці завдання в довгостроковому періоді. Система стратегічного управління кадровим потенціалом є формою реалізації управлінських взаємозв'язків і взаємодій. Вона є інструментом управління з конкретними завданнями та формами прояву, а управлінська функція - це її практична реалізація.

Існує концепція управління кадровим потенціалом з позиції теорії підсистем, де працівники (людські ресурси) виступають як найважливіша підсистема. У цій концепції виділяються дві групи систем:

- Економічна (виробництво, обмін і розподіл матеріальних благ), де працівники розглядаються як трудовий ресурс або колектив.
- Соціальна (відносини людей, соціальні групи, духовні цінності та розвиток особистості), де персонал є головною системою, що складається з унікальних особистостей.

Аналізуючи цю концепцію, можна стверджувати, що стратегія

управління кадровим потенціалом як відкритої соціально-економічної системи повинна здійснюватися у взаємозалежній системі управління галуззю народного господарства, зокрема, сільським господарством.

У кінці 70-х років поняття "управління персоналом" змінилося на "управління кадровим потенціалом", що означало розширення функцій управління людьми. Ці поняття досі використовуються, але їхній зміст якісно різниться.

Підхід до персоналу організації як до ресурсу включає:

- Індивідуальний підхід до всіх працівників, поєднуючи інтереси організації та працівника.

- Усвідомлення організацією проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці.

- Розуміння, що персонал - це капітал, який має вартісну ціну за пошук, збереження та використання.

- Включення стратегічного виміру в управління персоналом.

Основна відмінність концепції управління людськими ресурсами від управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності інвестицій у залучення найкращих працівників, безперервне навчання персоналу, створення сприятливих умов праці та організаційної культури для реалізації трудового потенціалу працівника, визнання внеску організації у розвиток професіоналізму працівника.

Таким чином, люди є одним з найголовніших ресурсів будь-якої організації. Без людей неможливе функціонування жодної сфери діяльності, людський потенціал - безмежний, тоді як інші ресурси - обмежені. Стратегія управління кадровим потенціалом є важливою складовою загальної системи управління, що визначає економічний успіх організації в короткостроковій, виробничій і стратегічній перспективі.

Ця стратегія базується на взаємозалежній системі управління організацією, комплексній системі особистісних характеристик працівників, умовах роботи та необхідних організаційних діях, спрямованих на ефективну

діяльність і формування соціальної відповідальності організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зміст стратегії ефективного управління кадровим потенціалом в сучасних умовах

| | | | |
|--|---|---|--|
| Стратегія ефективного управління організацією Мета: підвищення ефективності управління | | | |
| Формування стратегії кадрової політики управління кадровим потенціалом на основі принципів менеджменту якості ISO9000: 2000 (орієнтація на споживача; лідерство керівника; залучення працівників для використання їх потенціалу; процесний підхід; системний підхід; постійне поліпшення; прийняття рішень на основі аналізу інформації; взаємовигідні взаємини з постачальниками) | | | |
| Зміст стратегії ефективного управління кадровим потенціалом | | | |
| <i>Розробка і проведення кадрової політики</i> | <i>Оплата і стимулювання праці</i> | <i>Групове управління, взаємовідносини в колективі і з профспілками</i> | <i>Соціальні та психологічні аспекти управління</i> |
| Методи і принципи підбору і розстановки персоналу | Форми оплати праці | Залучення працівників в управління на низовому рівні | Мотивація працівників і творча ініціатива |
| Умови найму та звільнення | Шляхи підвищення продуктивності праці | Робочі бригади та їх функції. Гуртки якості. | Організаційна культура організації |
| Навчання та підвищення кваліфікації | Заохочувальні системи оплати праці | Взаємини в колективі. Організаційна поведінка. | Вплив управління персоналом на діяльність організації |
| Оцінка персоналу з урахуванням результатів діяльності | Заохочення за творчий внесок. Забезпечення просування. | Взаємовідносини з профспілками | Психологічний клімат у колективі. Соціальна відповідальність організації. |

Стратегія управління кадровим потенціалом організації - це комплекс організаційних та економічних заходів, спрямованих на оптимальне формування трудового колективу, повне використання його трудового і творчого потенціалу у виробничому процесі з метою забезпечення зростання продуктивності праці та якості роботи, задоволення матеріальних і моральних потреб працівників.

Особливості сільськогосподарського виробництва визначають необхідність управління кадровим потенціалом з урахуванням традицій сільського населення, таких як ведення особистого підсобного господарства або самостійного господарювання, а також формування сімейного укладу трудової участі в накопиченні людського і фінансового капіталу.

В сільському господарстві не створено організаційно-економічні та фінансові умови для відтворення людських ресурсів через скорочення виробничого потенціалу та реформування організацій. Це призвело до скорочення робочих місць через розширення виробництва зерна (менш трудомістка продукція) і руйнування галузі молочного скотарства (найбільш трудомістке виробництво), що спричинило фінансову залежність від позикового капіталу та зростання заборгованості по оплаті праці.

Сільське господарство стикається зі зменшенням чисельності сільського населення різного віку, працівників організацій, збільшенням числа безробітних, включаючи людей з вищою освітою та робочих професій, а також зі зростанням рівня безграмотності населення. Це призводить до зниження ефективності та продуктивності праці.

Організаційне обґрунтування стратегії управління кадровим потенціалом у сільському господарстві включає: відповідність меті розвитку галузі, врахування умов виробничого та організаційного характеру, мотивацію трудової діяльності та організаційної поведінки персоналу, вдосконалення організації економічної роботи та регламентації функцій управління, ефективне управління економічним потенціалом та соціальною відповідальністю підприємств.

Специфіка сільського господарства, пов'язаного з виробництвом продукції, яка впливає на якість життя та здоров'я населення, визначає необхідність створення умов для збереження, ефективного використання та розвитку людських ресурсів. Важливо також формувати мотивацію персоналу до ефективної і продуктивної праці. Ці умови включають створення економічних умов для збереження, розвитку та підвищення якості виробничого та трудового потенціалу, формування ефективної мотивації до праці та підвищення її продуктивності, забезпечення гідної, своєчасної та періодичної матеріальної винагороди працівникам організації.

Це визначає напрямки підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації (табл. 3.3). Для реалізації запропонованих заходів щодо

підвищення ефективності управління виробництвом і кадровим потенціалом систематизовано основні види економічної роботи та відповідальних за їх виконання. Економічна робота є частиною процесу управління економікою організації.

Таблиця 3.3

Напрямки формування стратегії ефективного управління кадровим потенціалом у сільському господарстві

| <i>Об'єкт впливу</i> | <i>Напрями впливу</i> | <i>Результат</i> |
|---|--|--|
| Керована підсистема (виробництво): в т.ч.: - рослинництво - тваринництво | Раціональне використання виробничого потенціалу Управління витратами | Оптимізація доходів і прибутку Підвищення ефективності виробництва |
| Керуюча підсистема: управлінський персонал | Підвищення кваліфікації та ділової активності управлінського персоналу Активізація творчої діяльності Формування тотального менеджменту якості | Безбитковість виробництва Стійкість економічного зростання Економічність і підвищення продуктивності управлінської праці |
| Людські ресурси | Умови ефективної мотивації Формування організаційної поведінки (від етапу збутової орієнтації персоналу до маркетингової) | Задоволення особистих інтересів персоналу, які забезпечують підвищення якості життя та здоров'я Підвищення продуктивності праці |
| Організація | Створення економічних умов розвитку Соціальні гарантії Формування умов безпеки життя і здоров'я сільського населення | Стійкість економічного зростання Соціальна відповідальність Подолання відмінностей між містом і селом |

До системи видів, форм і методів економічної роботи в сільськогосподарській організації входять:

- Методи і форми економічної роботи;
- Планування економічного і соціального розвитку організації;
- Планування виробництва організації та її підрозділів;
- Регламентация функцій управління економікою організації;
- Нормування управлінської праці;
- Формування посадового складу управлінського персоналу;
- Організація виробництва та управління;
- Координація і регулювання управління;

- Господарський і комерційний розрахунок;
- Організація та оплата праці;
- Бухгалтерський облік, звітність, аудит, контролінг, економічний і фінансовий аналіз;
- Управління якістю - формування комплексної системи управління якістю праці і продукції, впровадження менеджменту якості;
- Впровадження нововведень, організація і стимулювання творчої роботи фахівців;
- Організація економічного навчання в організації.

Для виконання функцій управління економікою організації можна запропонувати підхід до формування управлінського персоналу. Норматив введення в штат посад фахівців повинен базуватися на розмірах виробництва: агрономи – умовна збиральна площа посівних культур; зооінженери – умовне поголів'я худоби; інженери – наявність фізичних одиниць машин; для фахівців економічних робіт – чисельність людських ресурсів. Можливості підвищення матеріальної винагороди для всіх керівників і фахівців залежатимуть від результатів діяльності організації. Для створення нормативних умов введення повного штату необхідних керівників і фахівців сільськогосподарська організація повинна мати площу ріллі понад 6,5 тис. га.

В процесі вдосконалення організаційної структури управління головним спеціалістам галузей пропонується поєднувати функції технологічного і виробничого управління в ролі лінійних і функціональних керівників, відповідаючи за результати роботи галузі.

Також пропонується створити єдиний планово-обліковий відділ на чолі з головним економістом. Служба, створена на основі єдиного фінансово-розрахункового центру, включатиме: начальника планово-облікового відділу – головного економіста; його заступника – головного бухгалтера; економіста-менеджера з організації та оплати праці; економіста-менеджера з внутрішньогосподарського розрахунку; економіста-аналітика; економіста-аудитора з внутрішнього аудиту та інших фахівців за необхідністю. Наведений

склад фахівців є мінімальним, збільшення чисельності персоналу можливе за умови виконання плану виручки від реалізації продукції та планового рівня окупності витрат і вкладень.

Формування ефективної системи управління кадровим потенціалом і економікою організації регламентується кваліфікаційними вимогами до управлінського персоналу вищого рівня за підготовкою, досвідом практичної діяльності, уміннями і знаннями.

Мотивація людських ресурсів повинна враховувати типи мотивації (інструментальну, професійну, господарську) та формувати поведінкову культуру на основі іміджевих регуляторів і організаційної поведінки персоналу по відношенню до споживачів продукції.

Існують чотири фази орієнтації персоналу:

- Виробнича – нерозвинена поведінкова культура, продукція не користується попитом, іміджеві регулятори пригнічені, персонал не адаптований до ринку.

- Збутова – зародження поведінкової культури, початкове підприємництво, низький рівень адаптації до ринку, декларативне іміджеве налаштування персоналу.

- Кон'юнктурна – зростання поведінкової культури, іміджеві регулятори стають нормами поведінки, інструментальна іміджева настройка персоналу, підприємництво розвивається з використанням ринкових можливостей.

- Маркетингова – розвинена поведінкова культура, іміджеві регулятори сприймаються як суспільна необхідність, сформовано цивілізоване підприємництво та освоєння ринкових відносин.

Для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом та економікою організації необхідно дотримуватися кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу вищого рівня, включаючи підготовку, досвід практичної діяльності, уміння та знання.

Мотивація працівників повинна враховувати різні типи мотивації (інструментальну, професійну, господарську) і сприяти формуванню

поведінкової культури на основі іміджевих регуляторів та організаційної поведінки персоналу щодо споживачів продукції.

Існують чотири фази орієнтації персоналу:

- Виробнича: нерозвинена поведінкова культура, продукція не користується попитом, іміджеві регулятори не діють, персонал не адаптований до ринку.

- Збутова: початкова стадія розвитку поведінкової культури, зародження підприємництва, низький рівень адаптації до ринку, декларативне іміджеве налаштування персоналу.

- Кон'юнктурна: зростання поведінкової культури, іміджеві регулятори стають нормами поведінки, інструментальна іміджева настройка персоналу, розвиток підприємництва з використанням ринкових можливостей.

- Маркетингова: розвинена поведінкова культура, іміджеві регулятори сприймаються як суспільна необхідність, сформоване цивілізоване підприємництво та освоєння ринкових відносин.

Аналіз стану економіки та людських ресурсів показує, що сільськогосподарські організації Одеської області відповідають збутовій орієнтації. Основні ознаки цього - збут продукції без турботи про імідж організації, зародкове підприємництво, примітивні уявлення про ринок.

Запропоновані заходи з розвитку виробництва і підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на основі принципів менеджменту якості дозволять організаціям перейти до фази кон'юнктурної орієнтації з зростанням поведінкової культури та організаційної поведінки. У стратегічному плані можливий перехід до маркетингової фази, що відповідатиме міжнародним вимогам якості управління кадровим потенціалом.

Впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом допоможе створити механізм регулювання соціально-трудової сфери для здійснення соціальної відповідальності організації.

Соціальна відповідальність бізнесу включає дії організації на благо суспільства, використовуючи прибутки від комерційної діяльності. Дискусії щодо соціальної ролі організацій і бізнесу тривають, з аргументами як за, так і проти соціальної відповідальності. Ми підтримуємо соціальну відповідальність, адже розвиток людських ресурсів є ключем до успішного бізнесу та організації. Ефективна організація будується на збалансованості людського капіталу, основного та оборотного капіталу.

Модель економічного потенціалу визначається обсягом і якістю ресурсів, здібностями персоналу, якісним менеджментом, інноваційними, інформаційними та фінансовими можливостями. Вплив на ці фактори спрямований на досягнення запланованого ефекту.

Наразі більшість українських сільськогосподарських організацій знаходяться у кризовій ситуації, що стосується і людських ресурсів. Причини цього включають низький рівень адаптації до ринкових умов, відсутність ефективного менеджменту та мотивації персоналу.

Запобігти кризі можна за допомогою внутрішніх фінансових механізмів та антикризової спрямованості системи управління. Стратегія ефективного управління кадровим потенціалом включає розвиток виробництва, раціональне використання ресурсів, кооперацію великих і малих форм господарювання, управління продуктивністю праці, мотивацію трудової діяльності та впровадження принципів тотального менеджменту якості.

Економічно обґрунтовані заходи розвитку виробництва дозволяють підвищити ефективність управління економікою організації на основі операційного аналізу "витрати-обсяг-прибуток". Розрахунки показали, що загальний розмір виручки збільшиться в 2,1 рази, а прибуток - в 4,8 рази, що вимагатиме додаткових витрат і вкладень в 1,7 рази. При впровадженні запропонованих заходів, що передбачають повне використання ресурсів виробництва, рівень рентабельності збільшиться з 15 до 42%, а окупність додаткових витрат складе 0,8 років.

Для стимулювання трудової діяльності управлінського персоналу

розроблена система виплат залежно від рівня рентабельності виробничо-господарської діяльності (табл. 3.5).

Основою розрахунку стимулювання результатів діяльності повинен бути поріг рентабельності, який означає повну окупність витрат і беззбитковість виробництва та реалізації продукції. Цей підхід забезпечує рентабельне ведення виробництва, можливість відтворення та виконання соціальної відповідальності господарюючих суб'єктів.

Таблиця 3.5

Матеріальне стимулювання керівників і фахівців в залежності від рівня рентабельності продажів (в частках одиниці)

| Рівень прибутковості | Основна оплата* | Додаткові виплати | Преміювання |
|---|-----------------|-------------------|-------------|
| Поріг рентабельності (окупність витрат) | 1,10 | 1,10 | 1,00 |
| Рівень рентабельності до 10% | 1,25 | 1,50 | 2,00 |
| Рівень рентабельності від 10,1 до 20% | 1,50 | 2,00 | 4,00 |
| Рівень рентабельності понад 20% | 1,75 | 3,50 | 5,00 |

* 1. При збитку основна плата виплачується в розмірі 80% без додаткових виплат і преміювання.

2. Коефіцієнти і суми виплат можуть диференціюватися залежно від конкретних ситуацій і фінансових можливостей.

Для оцінки творчої праці використовуються критерії, що мають вирішальне значення для реалізації стратегічних і тактичних цілей та завдань організації. Основою для оцінки може бути принцип пріоритетності критеріїв за системою балів будь-якої кількості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка творчої роботи керівників і фахівців

| Критерій, вид роботи | Оптимальне число балів в організаціях *) | |
|---|--|-----------|
| | прибуткових | збиткових |
| 1. Заходи щодо впровадження нововведень | 33 | 40 |
| 2. опитніческой і дослідницька робота | 15 | 8 |
| 3. Впровадження досягнень науки, передової практики і пропаганда наукових технічних і економічних знань | 12 | 15 |
| 4. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу | 10 | 10 |
| 5. Організація підвищення кваліфікації виробничого персоналу організації | 10 | 10 |
| 6. Формування організаційної поведінки та культури | | |
| 7. Громадська робота | 8 | 12 |
| Сума балів | 12 | 5 |

| | | |
|--|-----|-----|
| | 100 | 100 |
|--|-----|-----|

* розроблено за умови економічного стану організацій за 2013 р.

Рада фахівців може змінювати кількість критеріїв та їх значущість для приведення у відповідність з конкретними умовами, стратегією і тактикою, а також завданнями на певному етапі розвитку організації. У прийнятій системі оцінки найвищим числом балів оцінюються найбільш значущі критерії, а інші оцінюються шляхом відносного порівняння з основним критерієм.

На основі аналітичних оцінок за прийнятими критеріями та їх значущістю проводиться підрахунок підсумкового кількісного показника для оцінки творчої активності працівника. Наприклад, фахівець із творчою активністю в 100 балів вважається гарним працівником. Відхилення від цього оптимального значення характеризують мінімальну та максимальну творчу активність спеціаліста (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок рівня творчої активності фахівця

| Найменування показника | Якісна оцінка | | | | |
|---|---------------|------------|-----------|-----------|------------|
| | Погано | Задовільно | Добре | Відмінно | Чудово |
| Оцінка критерію, балів | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт творчої активності, частки од. | 0,50-0,75 | 0,76-1,00 | 1,01-1,25 | 1,26-1,50 | понад 1,50 |
| Сума балів | 50-75 | 76-100 | 101-125 | 126-150 | понад 150 |

Рада фахівців оцінює роботу фахівців за кожним критерієм у балах у межах оптимального числа. Основною обов'язковою умовою визначення творчої активності фахівців є виконання ними виробничих планів і зобов'язань протягом року.

Стимулювання творчої роботи фахівців здійснюється відповідно до стратегії винагороди, залежно від рівня досягнення цілей організації та ситуаційних умов:

1. Фахівцю, який набрав від 126 до 150 балів і вище, присвоюється звання «Кращий творчий спеціаліст». Він нагороджується Почесною грамотою і протягом року отримує персональну надбавку до окладу у розмірі 20%. Розмір премій з основної діяльності збільшується на 15%. Фахівець розглядається як кандидат на просування по службі.

2. Фахівцю, який набрав від 101 до 125 балів, нагороджується Почесною грамотою. Розмір премій з основної діяльності збільшується до 10% або надається безкоштовна туристична путівка.

3. Спеціалісту, який набрав від 76 до 100 балів, збільшується додаткова річна винагорода за всіма видами діяльності до 5%.

4. Фахівці, які набрали від 101 до 150 балів і вище, є кандидатами на творчі відрядження по країні та інші країни.

5. Спеціалісту, який набрав від 50 до 75 балів, знижується розмір доплат за підсумками господарської діяльності до 20%. Якщо таке становище зберігається протягом трьох років, ставиться питання про невідповідність займаній посаді.

Порядок ведення Особистого творчого плану і Паспорту трудової діяльності фахівця (Кваліфікаційного атестата) включає:

1. У Творчому плані фахівця вказуються особисті дані, освіта, спеціальність, назва і рік закінчення навчального закладу, посада, стаж в організації, додаткові відомості.

2. Творчий план заповнюється секретарем Ради фахівців і зберігається в організації.

3. Оцінку за всіма критеріями формує група з членів Ради фахівців та представників громадських організацій.

4. Загальна оцінка проводиться за результатами роботи за рік, поточний контроль - не рідше 1 разу на квартал. За кожним заходом вказується термін

проведення та фактичне здійснення, плановий і фактичний ефект.

5. Якщо пропозиція враховується в кількох критеріях, вона повинна враховуватися не більше, ніж у двох.

6. Для успішної роботи із впровадження Особистих творчих планів на основі індивідуальних складається річний план заходів, що виконує всі розділи плану організації.

7. На кожного фахівця оформляється «Паспорт трудової діяльності» (Кваліфікаційний атестат), де заносяться всі впроваджені заходи та отриманий від них економічний ефект. За результатами творчої роботи за рік фіксується сума отриманих балів, розмір надбавок та премій, форми морального заохочення.

8. У Паспорт трудової діяльності заносяться результати атестації та переатестації фахівця за період його трудової діяльності в організації.

Для підвищення зайнятості сільського населення важливо розвивати кооперацію великих і малих форм господарювання, зокрема фермерських (сімейних) господарств, які мають позитивні сторони:

- Приватна власність на землю і засоби виробництва відроджує почуття господаря, ініціативу і матеріальну зацікавленість у високих виробничих показниках.

- Формуються життєві цінності і стимули до збереження здорового способу життя, високопродуктивної праці.

- Важливе трудове виховання всіх поколінь, формування кваліфікованих працівників.

Кількість малих форм господарювання зростатиме, і важливо направляти їх розвиток, наприклад, через кооперацію з великими організаціями, що має переваги:

- Наявність соціальної інфраструктури створює нормальні побутові і культурні умови життя.

- Можливості ефективного кооперування в усіх напрямках господарської діяльності.

- Формування умов для чесної конкуренції та співпраці з колективними організаціями.

Фермерські господарства можуть мати різні варіанти складу галузей, включаючи виробництво товарного зерна, цукрового буряка, молока і м'яса великої рогатої худоби. Запропоновані варіанти дозволяють отримати прибуток при рівні рентабельності 29%. Надмірно вузька спеціалізація фермерських господарств економічно не вигідна.

Впровадження запропонованих варіантів співпраці допоможе вирішити проблеми на селі, підвищити якість життя сільського населення та закріпити його. Формується система соціальної відповідальності великих і малих господарств перед суспільством, що сприятиме підвищенню зайнятості та якості життя сільського населення.

Ефективне управління продуктивністю праці нерозривно пов'язане з управлінням якістю, плануванням, виміром трудовитрат, розробкою кошторисів, бухгалтерським обліком і фінансовим контролем та кадровою політикою організації. Розробка програми управління продуктивністю включає стратегічну оцінку, планування, розробку вимірювачів результативності, планування заходів і проектів, оцінку програми.

Процес розробки системи управління продуктивністю праці можна представити у вигляді схеми (рис. 3.10).

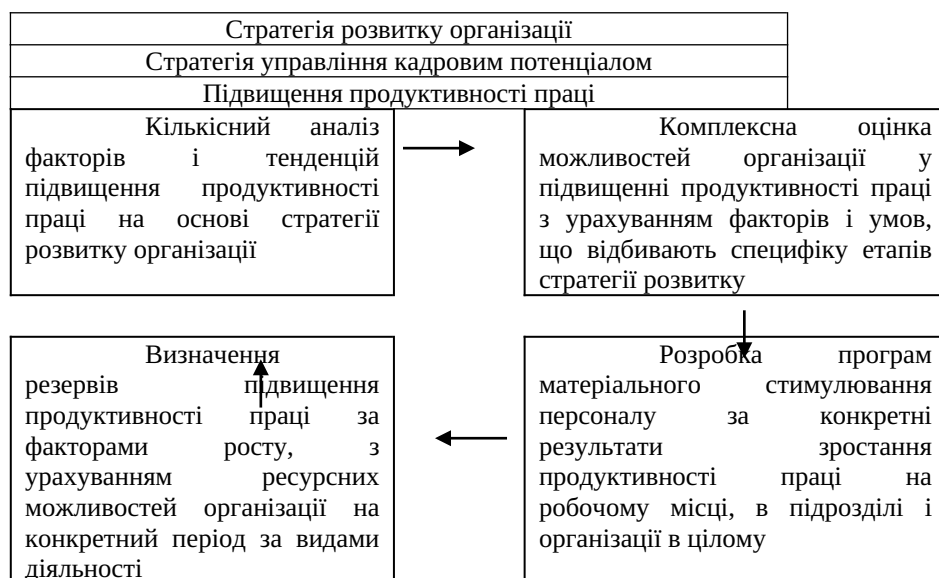


Рис. 3.10. Система управління підвищенням продуктивності праці в

підприємстві

Ця схема дозволяє простежити етапи формування комплексної системи та місце управління продуктивністю праці в загальній системі управління ефективністю виробництва організації. Вони пов'язані як часткове і загальне в єдиній системі зі зворотним зв'язком. Тому зростання продуктивності праці слід розглядати як основний засіб підвищення ефективності не лише управління кадровим потенціалом, а й організації в цілому. Викладені етапи можна вважати методологічним підходом до створення комплексної системи управління зростанням продуктивності та ефективності праці в умовах реального виробництва сільськогосподарської продукції.

Оцінка ефективності є одним із ключових елементів стратегії управління кадровим потенціалом як найважливішої частини стратегії управління організацією (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Оцінка ефективності моделі стратегії управління кадровим потенціалом і стратегії управління організацією

Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері управління кадровим потенціалом виконує чотири основні функції:

1. Оцінка очікуваної ефективності на початкових стадіях прийняття рішень.
2. Оцінка проміжних результатів у процесі виконання рішення.
3. Оцінка співвідношення отриманих результатів і витрат, які сприяли їх досягненню на етапі завершення реалізації прийнятого рішення.
4. Вдосконалення всіх напрямів кадрової роботи підприємства, прогнозування можливих майбутніх проблем у цій сфері та підходів до їх вирішення.

Таким чином, сучасний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень у сфері управління кадровим потенціалом повинен базуватися на оптимальному поєднанні трьох основних компонентів:

1. Досягнення поставлених цілей (соціально-економічний ефект).
2. Співвідношення отриманих результатів і витрат, які сприяли їх досягненню (соціально-економічна ефективність).
3. Забезпечення високої якості трудового життя персоналу організації як частини загальної концепції формування «тотальної якості управління підприємством» (поєднання довготривалого соціально-економічного ефекту та соціально-економічної ефективності).

Економічна оцінка заходів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом виявила можливість збільшення виручки в 2,1 рази при додаткових витратах у розмірі 40%. Це забезпечує збільшення прибутку від продажів в 4,8 рази, а валового доходу – на 64%.

Основним показником ефективності управління кадровим потенціалом є продуктивність праці, яка вираховується відношенням витрат праці в людино-годинах до виручки. Вона підвищилася в 2,1 рази, валового доходу – на 63%, а прибутку від продажів – в 3,7 рази. Такі економічні умови забезпечать стійкість економічного зростання та соціально-економічну ефективність підприємств, а

також їх соціальну відповідальність.

Процес відтворення кваліфікованих кадрів у сільському господарстві потребує комплексного підходу з урахуванням факторів, які впливають на особливості відтворювальних процесів в аграрному секторі, і має перебувати під системою державного регулювання формування і використання трудових ресурсів. Це забезпечить керованість розвитком людського капіталу та створить передумови для пом'якшення його несприятливої динаміки в умовах сільської місцевості.

Висновки до розділу 3

1. Процес стратегічного управління кадрами в аграрному підприємстві повинен базуватися на чітко визначених цілях і принципах, закріплених у кадровій політиці. Наразі кадрова політика в Україні часто є декларативною, не адаптованою до цілей підприємства і умов регіонального ринку праці, що ускладнює прийняття кадрових рішень. Відсутність чітких критеріїв і механізмів оцінки ефективності реалізації кадрової політики ускладнює автоматизацію її розробки та реалізації, відриваючи кадрову політику від реальності. Це створює труднощі в управлінні персоналом, особливо для підприємств, орієнтованих на інновації.

2. Аналіз показав прямий зв'язок між трудобезпекою і результатами діяльності підприємства. Продуктивність праці змінюється за нелінійним законом, залежно від типу підприємства, спеціалізації, зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Це вимагає оптимального розподілу трудових ресурсів. Модель оптимізації структури трудових витрат допомагає забезпечити стабільну роботу всіх галузей підприємства протягом року. Розрахунки для аграрних підприємств Харківської області показали, що модель може знизити сезонні коливання у використанні трудових ресурсів вдвічі.

3. Аграрні підприємства повинні розвивати структуру кадрової політики, поєднуючи стратегічне планування з мотивацією трудової діяльності та соціальними відносинами. Це сприяє формуванню стратегічного напрямку в кадровій роботі, поєднуючи державну політику зайнятості, стратегію розвитку підприємства, активізацію трудової діяльності та зовнішні і внутрішні фактори, орієнтовані на досягнення економічного і соціального ефекту.

4. Ефективне управління кадровим потенціалом базується на розвитку виробництва, раціональному використанні ресурсів, підвищенні зайнятості, кооперації великих і малих форм господарювання, управлінні продуктивністю праці, мотивації трудової і творчої діяльності, впровадженні основ тотального менеджменту якості.

5. Сучасний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень у сфері кадрового потенціалу має враховувати три основні компоненти: досягнення поставлених цілей (соціально-економічний ефект); співвідношення отриманих результатів і витрат (соціально-економічна ефективність); забезпечення високої якості трудового життя персоналу (частина концепції тотальної якості управління підприємством).

Економічна оцінка показала можливість збільшення виручки в 2,1 рази при додаткових витратах у 40%. Це підвищить прибуток від продажів в 4,8 рази, а валовий дохід – на 64%. Продуктивність праці, вимірювана відношенням витрат праці до виручки, також зростає в 2,1 рази.

5. Розгляд аграрного підприємства як інтерактивної системи зворотного зв'язку як всередині бізнес-процесів, так і з зовнішнім середовищем вимагає інтеграції бізнес-стратегії з кадровою стратегією. Планування кадрового потенціалу відповідно до місії фірми визначає взаємопроникнення цілей, що означає визначення шляхів і способів управління кадрами для досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Концептуальні основи побудови адаптивної стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств мають включати результати кількісного та якісного аналізу, визначення тенденцій підвищення продуктивності праці з використанням моніторингу. Алгоритм розробки адаптивної кадрової стратегії має включати послідовні дії для забезпечення інноваційного розвитку підприємства та нарощування його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Процес стратегічного управління кадрами в аграрному підприємстві повинен ґрунтуватися на чітко визначених цілях і принципах, закріплених у кадровій політиці. Розв'язання визначених конкретизованих завдань теоретичного, методичного та прикладного характеру дозволили досягти мети дослідження та отримати нове вирішення складного науково-практичного завдання обґрунтування системи засобів, інструментів, механізмів та систем управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Досягнення мети дозволило сформулювати такі основні висновки з дисертаційної роботи, як завершеного наукового дослідження:

1. Аналіз показав прямий зв'язок між забезпеченістю трудовими ресурсами і результатами діяльності підприємства. Продуктивність праці змінюється за нелінійним законом, залежно від типу підприємства, спеціалізації, зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Це вимагає оптимального розподілу трудових ресурсів. Модель оптимізації структури трудових витрат допомагає забезпечити стабільну роботу всіх галузей підприємства протягом року. Розрахунки для аграрних підприємств Харківської області показали, що модель може знизити сезонні коливання у використанні трудових ресурсів удвічі.

2. Аграрні підприємства повинні розвивати структуру кадрової політики, поєднуючи стратегічне планування з мотивацією трудової діяльності та соціальними відносинами. Це сприяє формуванню стратегічного напрямку в кадровій роботі, поєднуючи державну політику зайнятості, стратегію розвитку

підприємства, активізацію трудової діяльності та зовнішні і внутрішні фактори, орієнтовані на досягнення економічного і соціального ефекту.

3. Ефективне управління кадровим потенціалом базується на розвитку виробництва, раціональному використанні ресурсів, підвищенні зайнятості, кооперації великих і малих форм господарювання, управлінні продуктивністю праці, мотивації трудової і творчої діяльності, впровадженні основ тотального менеджменту якості.

4. Сучасний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень у сфері кадрового потенціалу має враховувати три основні компоненти:

1. Досягнення поставлених цілей (соціально-економічний ефект).
2. Співвідношення отриманих результатів і витрат (соціально-економічна ефективність).

3. Забезпечення високої якості трудового життя персоналу (частина концепції тотальної якості управління підприємством).

5. Економічна оцінка показала можливість збільшення виручки в 2,1 рази при додаткових витратах у 40%. Це підвищить прибуток від продажів в 4,8 рази, а валовий дохід – на 64%. Продуктивність праці, вимірювана відношенням витрат праці до виручки, також зростає в 2,1 рази. Розгляд аграрного підприємства як інтерактивної системи зворотного зв'язку як всередині бізнес-процесів, так і з зовнішнім середовищем вимагає інтеграції бізнес-стратегії з кадровою стратегією. Планування кадрового потенціалу відповідно до місії фірми визначає взаємопроникнення цілей, що означає визначення шляхів і способів управління кадрами для досягнення стратегічних цілей компанії. 6. Концептуальні основи побудови адаптивної стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств мають включати результати кількісного та якісного аналізу, визначення тенденцій підвищення продуктивності праці з використанням моніторингу. Алгоритм розробки адаптивної кадрової стратегії має включати послідовні дії для забезпечення

інноваційного розвитку підприємства та нарощування його конкурентних переваг.

6. Процес стратегічного управління кадрами в аграрному підприємстві має базуватися на чітких цілях і принципах кадрової політики. Сьогодні кадрова політика в Україні часто є формальною та не враховує специфіку підприємства й ринок праці, що ускладнює прийняття рішень і автоматизацію процесів. Це створює труднощі для підприємств, особливо інноваційних. Аналіз показав зв'язок між забезпеченістю трудовими ресурсами та результатами роботи підприємства. Продуктивність праці змінюється нелінійно, залежно від типу підприємства, спеціалізації та умов. Необхідно оптимально розподілити трудові ресурси. Модель оптимізації допомагає забезпечити стабільну роботу підприємства. Аграрні підприємства повинні розвивати кадрову політику, поєднуючи стратегічне планування з мотивацією.

7. Ефективне управління базується на розвитку виробництва, кооперації, мотивації та впровадженні менеджменту якості. Оцінка ефективності рішень повинна враховувати досягнення цілей, співвідношення результатів і витрат, забезпечення якості трудового життя. Економічна оцінка показала можливість збільшення виручки та прибутку при додаткових витратах. Підприємство повинно розглядатися як інтерактивна система зворотного зв'язку. Планування кадрового потенціалу має інтегруватися з бізнес-стратегією. Концептуальні основи адаптивної стратегії мають включати кількісний і якісний аналіз, моніторинг продуктивності. Алгоритм адаптивної стратегії включає послідовні дії для інноваційного розвитку та конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромисловий комплекс України: стан та перспективи розвитку. – К. : ТОВ “Видавництво Арата”, 2009. – 343 с.
2. Бандур С. І. Забезпечення зайнятості населення в контексті сучасної інноваційної політики держави // Продуктивні сили України : науково-теоретичний економічний журнал РВПС України НАН України. – 2006. – № 1(001). – С. 62–71.
3. Богиня Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 3–6.
4. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І. Ф. Кураса. – К. : Штурм, 2003. – 382 с.
5. Бойко В. І. До питання оцінки економічного стану сільських територій / В. І. Бойко, О. А. Козак // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 20–24.
6. Бойко В. І. Територіально-галузеві трансформації аграрного виробництва та їх економічна оцінка / В. І. Бойко, О. А. Козак, О. Ю. Грищенко // АгроІнКом. – 2009. – №. 9–12. – С. 15–18.
7. Бородіна О. М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрного сектору / О. М. Бородіна // Економіка АПК. – 2003. – № 9. – С. 103–108.
8. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами діяльності) / Г. І. Базецька, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 259 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.

10. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки / О.М. Бандурка та ін. – Харків: Вид-во Національного університету внутрішніх справ, 2003. – 236 с.
11. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 39-42. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2016_10%281%29__10
12. Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання / І. В. Больботенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник – 2003. – № 50. – С. 90 – 94.
13. Васильева Т.А. Взаємодія держави і банків при формування національної мережі венчурних фондів України / Т.А. Васильева // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4. – С. 204-212.
14. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : Навч. посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
15. Вдовиченко А. В. Організаційно-економічне забезпечення ефективного функціонування виробництва органічної сільськогосподарської продукції / А. В. Вдовиченко // Збалансоване природокористування. – 2015. – № 4. – С. 59–63.
16. Вейцев С.В. Економічна криза як стимул до оновлення розвитку / С.В. Вейцев // Збірник ХНЕУ «Управління розвитком». – 2009. – № 8. – С. 47.
17. Вовканич С. Інноватори суспільства знань (ціннісно-мотиваційний вектор підготовки знаннєвого працівника в контексті інтенсифікації інноваційного розвитку) / С. Вовканич, Н Андрусишин, О. Риндзак // Вісник Національної академії наук України. – 2009. – №10. – С. 36-45.

18. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань / С. Вовканич, Л. Семів // Вісник Національної академії наук України. – 2008. – № 3. – С. 13-22.
19. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань / Вісник Національної академії наук України. – 2008. – № 3. – С. 13-22.
20. Вовканич С. Структура и особенности мотивации занятости / С. Вовканич, Х. Копыстьянская, О. Рындзак // Экономика Украины. – 2002. – № 3 (476). – С. 43–51.
21. Галушко В. Ефективність сільськогосподарських підприємств і зростання продуктивності в сільському господарстві / Галушко В., Дем'яненко С., Брюмер Б. – К. : Ін-т екон. досліджень і консультацій в Україні, 2003. – 26 с.
22. Ганслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Ганслі Теренс ; пер. з англ.. – К. : Основи, 1995. – 237 с.
23. Гаркавий В. К. Тенденції трудомісткості сільськогосподарської продукції / В. К. Гаркавий, Н. Г. Гончаренко // Наукові засади реалізації аграрної політики в Україні : Вісник ХНАУ. – Х. : ХНАУ, 2006. – Вип.. 8. – С. 68–73. – (Серія “Економіка АПК і природокористування”).
24. Герасимчук В. І. Забезпечення інноваційно-технологічних зрушень в розвитку економіки і зайнятості / Герасимчук В. І. – К. : Ін-т соціальних досліджень, 2001. – 33 с.
25. Герасимчук В. І. Ринкова інфраструктура та її вплив на ринок праці / Герасимчук В. І. – К. : Принт-Експрес, 1999. – 33 с.
26. Гнибіденко І. Ф. Соціально-економічні проблеми зайнятості і соціального захисту населення в аграрному секторі економіки / Гнибіденко І. Ф. – К. : Соцінформ, 2002. – 327 с.
27. Грищенко В.П. Інноваційні підходи до управління навчальними закладами / В. П. Грищенко // Фінанси України. – 2005. – №4. – С. 85–89.
28. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і

професійної підготовки / Грішнова О. А. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.

29. Гуць М. Оцінка стану ринку праці в умовах реформування економіки України / М. Гуць // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 2. – С. 13–17.

30. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.

31. Гавкалова Н. Л. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань [Текст] : монографія / Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2013. – 191 с.

32. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – С. 400. (Укр. мов).

33. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства / О. Гавриляк // Електронний науковий вісник «Керівник.info». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>

34. Ганслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Ганслі Теренс ; пер. з англ.. – К. : Основи, 1995. – 237 с.

35. Гарафонова О. І. Концептуальні підходи до організаційного механізму реструктуризації інтегрованих корпоративних структур / О. І. Гарафонова // II міжнародна періодична науково-практична конференція «Альянс наук: учений – ученому» : [збірник наукових праць]. – Том 1. – Дніпропетровськ : НАУ «Ера», 2005. – С.24-27.

36. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу / Глобальна та національні проблеми економіки. Вип. 17. 2017. С. 556-561. [Електронний ресурс] URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

37. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. - Дисертація

канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. - Х., 2013.- 200 с.

38. Господарський кодекс України// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – ст.144. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

39. Грицишин В.О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. — Луганськ, 2004. — 23 с.

40. Грішнова О.А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – С. 254.

41. Демографічні перспективи України до 2036 року / [Стешенко В., Рудницький О., Хомра О., Стефановський А.]. – К. : ІЕ НАН України, 2010. – 55 с.

42. Дзюбенко Л. М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємств (за матеріалами деревообробних комбінатів України). : автореф. дис. к-та ек. наук : 08.00.04 / «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К., 2007. – 20 с.

43. Дієсперов В. С. Аналіз ефективності праці / Дієсперов В. С. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 68 с.

44. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 130–135.

45. Дієсперов В. С. Тенденції динаміки продуктивності й оплати сільськогосподарської праці в Україні / В. С. Дієсперов // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 6. – С. 15–20.

46. Доповідь Інституту Всесвітнього спостереження про прогрес до сталого суспільства // Стан світу 2020. – К. : Інтелсфера, 2020. – 246 с.

47. Дудар Т. Г. Проблеми кадрового забезпечення сільського сектору в нових економічних умовах / Т. Г. Дудар // Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій : матеріали Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів аграрників (Київ, 9–10 листоп. 2005 р.). – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – С. 646–652.

48. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств / Г. О. Дудукало // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Київ-2015. – 20 с.

49. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Дудукало // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.

50. Дулуб Л. Н. Соціально-економічна сутність категорії “трудоий потенціал” / Л. Н. Дулуб // Економіка розвитку. – 2003. – №3 (27). – С. 99–102.

51. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук. спец. 08.00.04. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 284 с.

52. Демченко Г. В. Організаційне забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств / Г. В. Демченко // Дис. на здобуття наук. ступ. канд. ек. наук. спец. 08.00.04. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 284 с.

53. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 130–135.

54. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань,

О. Г. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

55. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань, О. Г. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

56. Ємельяненко Л. М. Адаптація міжнародного досвіду активної політики зайнятості до умов євро інтеграційного середовища / Л. М. Ємельяненко, І. О. Томіліна // Вісник Хмельницького нац. у-ту. – Хмельницький, ХНУ, 2015. – № 2. – Т. 1. – Ч. 1. – С. 239–244. – (Серія “Економічні науки”).

57. Єрмошенко М. М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [колективна наукова монографія]. Розділ. 2.1 За ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – К. : НАУ, 2008. – С. 60 – 77.

58. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Завіновська Г. Т. – К. : КНЕУ, 2013. – 300 с.

59. Заєць Т. А. Соціально-демографічний і трудовий потенціал України: особливості формування, проблеми та перспективи / Т. А. Заєць // Продуктивні сили України : науково-теоретичний економічний журнал РВПС України НАН України. – 2016. – № 1(001). – С. 51–61.

60. Зимогляд В. Я. Розвиток місцевого самоврядування як чинник горизонтальної самоорганізації суспільства / В. Я. Зимогляд // Український соціум. – 2008. – № 3 (26). – С. 124–131.

61. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2003. — 258 с.

62. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу / О. Кендюхов //

Економіка України. – 2003. – № 4. – 28–33.

63. Козес С. Ринки праці у перехідний період. Урівноваження гнучкості та захищеності у Центральній та Східній Європі / С. Козел, А. Нешпорова. – К. : Міленіум, 2014. – 182 с.

64. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства / В.М. Коломієць // Економіка та держава. – 2006. – № 12. – С. 81-82.

65. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : моногр. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.

66. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : моногр. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.

67. Колот А.М. Фундаменталізація та індивідуалізація економічної освіти як провідні тенденції її розвитку / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2006. – №1. – С. 94–107.

68. Коляда Т. А. Альтернативні інституційні підходи щодо змін у державному регулюванні довіри до фінансової системи / Т. А. Коляда, Ю. В. Прозоров // Економічна теорія. – 2018. – № 2. – С. 39–46.

69. Конституція України : Закон від 28.06. 1996 р. № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

70. Корнійчук Л. Теоретичні основи реалізації концепції сталого розвитку / Л. Корнійчук // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 72–83.

71. Коровський А. В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування : моногр. / Коровський А. В. – К. : КНЕУ, 2014. – 184 с.

72. Кот О.В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення / О.В. Кот // Проблеми науки. – 2008. – № 9. – С. 30-37.

73. Крайнев П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою

власністю : моногр. / П. Крайнев. – К. : Ін Юре, 2014. – 444 с.

74. Краснов Ю. Стратегія ефективної зайнятості в Україні / Ю. Краснов // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 4. – С. 3–8.

75. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

76. Краснокутська Н.В. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 352 с.

77. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.

78. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств / В. С. Кубарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3(2). – С. 224 – 227.

79. Кучерова З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні / З. Кучерова // Юридичний вісник України № 22. – 2008. – С. 8-9.

80. Кодекс законів про працю // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1971. – додаток до № 50. – ст. 375. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

81. Колесніков Г. О. Міжнародний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Об'єкти_впливу_.htm

82. Костишина Т.А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля [та ін.]. – Полтава : «Полтавський Літератор», 2010. –С. 498.

83. Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А.С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

84. Липчук В.В. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських підприємствах / В.В. Липчук // Економіка АПК. – 2008.

– № 7. – С. 131-136.

85. Литвинова О.М. Техніко-технологічна оснащеність сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможність продукції / О. М. Литвинова, М. Ф. Даниленко // Економіка АПК. – 2009. – № 10. – С. 39-41.

86. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

87. Локтєв В. Фундаментальна наука і суспільний розвиток / В. Локтєв / Вісник Національної академії наук України. – 2009. – № 3. – С. 6-13.

88. Лузан Г. С. Аналіз впливу ресурсних чинників на результативність наукової діяльності в академічній науці України шляхом побудови моделі множинної лінійної регресії / Г. С. Лузан, К. О. Лузан // Проблеми науки. – 2008. – № 1. – С. 30-33.

89. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.

90. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 23-28.

91. Лакіза В. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В. В. Лакіза, К. Я. Качмар // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8 – С. 224-229.

92. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. — 236 с.

93. Максимова В. Впливові чинники розвитку університетської науки на загальнонаціональному та регіональному рівнях / В. Максимова // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 50-53.

94. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2005. –

370 с.

95. Марченко Т.В. Підвищення інноваційного потенціалу України через участь у європейських інноваційних програмах [Електронний ресурс] / Т.В. Марченко. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – Дата останнього доступу: 18.08.2022.

96. Мельник О.Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 136-141.

97. Мельник О.Г. Сутність інновації та інноваційного розвитку / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12. – С. 20-26.

98. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П.П.Микитюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 399 с.

99. Мильнер Б.З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б.З. Мильнер, А.В. Кочетков, Д.Г. Левчук. – М. : Наука, 1985. – 232 с.

100. Михайлова Л.І. Людський капітал як соціально-економічна категорія в системі управління трудовими ресурсами АПК / Л.І. Михайлова // Вісник ХНАУ. – 2004. – № 10. – С. 154-159.

101. Михайловська О. Інноваційний прорив України: політичний міф чи реальна можливість у глобалізованому світі / О. Михайловська // Економіст. – 2008. – № 8. – С. 34-38.

102. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л.І. Михайлова. – Суми : Вид-во «Довкілля», 2004. – С. 326.

103. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП Александрова К. М., 2016. – 256 с.

104. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП

Александрова К. М., 2016. – 256 с.

105. Маляревський Ю. Д. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія / Ю. Д. Маляревський, О. В. Фартушняк, Д. І. Цибулько. – Х. : ФОП Александрова К. М., 2016. – 256 с.

106. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422.

107. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2012. – №44. – С. 252-257.

108. Населення України за 2020 рік: Демографічний щорічник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

109. Новікова М.М. Економічний механізм взаємодії системи управління трудовим потенціалом підприємства та бізнес-середовища / М.М. Новікова // Збірник ХНЕУ «Управління розвитком». – 2009. – № 8. – С. 45.

110. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Харків : Друкарня Харківського університету Повітряних сил ім. Івана Кожедуба, 2007. – 328 с.

111. Ніколаєнко Л.Ф. Формування персоналу регіональних структур: Монографія / Л.Ф. Ніколаєнко. – Харків, 2008. – С. 328.

112. Новікова М. М. Економічний механізм взаємодії системи управління трудовим потенціалом підприємства та бізнес-середовища / М. М. Новікова // Управління розвитком. – 2009. – № 8. – С. 45.

113. Ноша М.В. Облік використання коштів на оплату праці та шляхи його удосконалення / М.В. Ноша // Вісник молодих науковців. – 2010. № 2. – С. 103–106.

114. Олійник Т.І. Державне регулювання формування трудового

потенціалу АПК / Т.І. Олійник // Вісник ХАУ. – 2008. – № 9. – С. 45-50.

115. Онікієнко В.В. Розвиток ринку праці України: тенденції та перспективи / В.В. Онікієнко, Л.Г. Ткаченко, Л.М. Ємельяненко; за ред. В.В. Онікієнка. – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2007. – 286 с.

116. Орлюк О.П. Законодавче забезпечення інноваційної діяльності в Україні / О.П. Орлюк // Наука та інновації. – 2008. – № 1. – С. 68-73.

117. Паладій М.В. Ефективне використання інтелектуального потенціалу нації - необхідна умова інноваційного розвитку економіки держави / М. В. Паладій // Наука та інновації. – 2019. – № 3. – С. 51-56.

118. Пічкур О. Інноваційний розвиток світової економіки та місце України в ньому / О. Пічкур // Інтелектуальна власність. – 2019. – № 11. – С. 38-47.

119. Пругіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327.

120. Плоха О.Б. Управління витратами : конспект лекцій / О.Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – С. 152.

121. Погорелов С.Б. Інституціональне забезпечення трансформації державної власності / С.Б. Погорелов, С.А. Бабело // Наукові праці ДонНТУ. – 2015. – Вип. 89-2. – С. 170-175.

122. Попович О. Оцінка реальних пріоритетів у фінансуванні української науки / О. Попович, Т. Червінська // Економіка України. – 2019. – № 12. – С. 41-49.

123. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2007. – Вип. 3, т. 1. – С. 43-48.

124. Прушківська Е. В. Походження, сутність і розвиток людського

капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень / Е.В. Прушківська, А.В. Переверзева // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 196-202.

125. Пшик Б.І. Шляхи розвитку фінансово-кредитного забезпечення інноваційних процесів в Україні / Б. І. Пшик, В. Т. Сухарева // Регіональна економіка. – 2018. – № 2. – С. 144-150.

126. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів / Спеціальність 08.00.07. – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк, 2009.

127. Панасюк В. Управління витратами виробництва / В. Панасюк. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – С. 118.

128. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В.М. Панасюк. – Тернопіль : Астон, 2005. – С. 288.

129. Петренко О.О. Перспективи використання наставництва, коучингу та баддінгу для розвитку персоналу в умовах економічної кризи / О.О. Петренко // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 164–166.

130. Піддубна Л.П. Інноваційна діяльність вищої школи як фактор інвестування в людський капітал / Л.П. Піддубна // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 166–168.

131. Підсумковий моніторинг розвитку соціальної сфери України за 2011 рік: Центр перспективних соціальних досліджень [Електронне видання]. – Режим доступу: http://cpsr.org.ua/index.php?option=%20com_content&view=article&id=148:-2011-&catid=17:2011-06-10-20-44-31&Itemid=24.

132. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний Елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю. І. Ігнатєва // Вісник НТУ «ХПІ». 2013. No 21(994). – С. 127–134. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/ vestnik_HPI_2013 _21_Pohorelova_Systema.pdf

133. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві / Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – Випуск 20. – 2017. – С. 108-114. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220/118752>

134. Подольчак Л.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Подольчак Л.Ю. – Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 340.

135. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсученко // Вісник МСУ / Vesntnik VSU /, економічні науки. –Том VIII. – 2005. – №1-2. – С. 63–65.

136. Пономарьова Г.О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - Луганськ, 2004. - 25 с.

137. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. : Видівничий Дім «ІНЖЕК», 2004. – С. 328. Укр. мова.

138. Попов О.Є. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві / О.Є. Попов // Управління розвитком. – 2010. – № 8. – С. 46.

139. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). –2006. – № 45. – ст.434. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

140. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2000. –№ 48. – ст.

409. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

141. Про зайнятість населення : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 24. – ст. 243. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

142. Про колективні договори і угоди : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 36. – Ст. 361. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

143. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 26.04.2017 № 3792-12 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>

144. Про оплату праці : Закон України // (Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – ст.121. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

145. Про оплату праці: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – Ст. 121. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

146. Про охорону праці : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – Ст. 668. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

147. Ригайло С.Я. Аналіз кадрової та матеріально-технічної складових науково-технічного потенціалу Західного регіону України / С. Я. Ригайло // Регіональна економіка. – 2018. – № 4. – С. 215-222.

148. Рябуха М.С. Оплата праці: стан, проблеми та перспективи / М.С. Рябуха // Вісник ХНТУСГ. – 2008. – № 70. – С. 258-267.

149. Рябуха М.С. Управління мотиваційним механізмом в системі стимулювання праці / М.С. Рябуха // Вісник БДАУ : Зб. наук. праць. – Біла Церква. – 2009. – Вип. 63. – С. 97-100.

150. Саблук П.Т. Підвищення ролі аграрної економічної науки у формуванні та реалізації аграрної політики в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 3-10.

151. Сидорова А. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України / А. Сидорова, Г. Анісімова // Економіка України. – 2009. – № 3. – С. 19-26.

152. Сидорова А. Процесні інновації в системі управління розвитком підприємства / А. Сидорова // Економіст. – 2008. – № 1. – С. 28-32.

153. Сінатор С.М. Методи управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] : [сайт]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/sinator-sm-metodi-upravlinnya-kadrovim-potentsialom-pidприємства/>.

154. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : [монографія] / Н.М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416 с.

155. Словник сучасної економіки Макміллана / [гол. ред. Девід В. Пірс]. – 4-те вид. – К. : «АртЕк», 2000. – 640 с.

156. Тарасевич В. Про синергетику інновацій / В. Тарасевич // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 65-73.

157. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197.

158. Третьяк О. О. Поліпшення якісної підготовки наукових кадрів України - запорука успішного просування в Європейський економічний простір / О. О. Третьяк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. Вип. V, т. 2 / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ, 2019. – С. 352-360.

159. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б. Э. Татулов. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.

160. Тарасова О.В. Вища освіта в США: сучасний стан та пріоритети

розвитку / О.В. Тарасова // Вісник національної академії Прикордонної служби України. Педагогічні науки. – 2012. – № 3. [Електронне видання]. – Режим доступу :http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_3/11tovspr.pdf.

161. Томчак В.М. Розвиток персоналу як чинник забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В.М. Томчак // Науковий вісник. – 2011. – № 2. – С. 91–96.

162. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 84-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_20

163. Ульянченко О.В. Раціональне використання та відтворення ресурсного потенціалу в аграрній сфері / О.В. Ульянченко, В.Є. Тітова, О.В. Бухало // Вісник ХНАУ. – 2008. – № 9. – С. 3-11.

164. Управління трудовим потенціалом / [Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.

165. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – С. 317.

166. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

167. Фадєєва І.Г. Інтегрована система оперативного оцінювання витрат підприємств / Спеціальність 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів, 2005.

168. Хижняк Л.М. Соціальний пакет як інвестиція в людський капітал організації / Л.М. Хижняк // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 183–185.

169. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів – К. : Академвидав, 2007. – С. 488. (Альма-матер).

170. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства : концептуальне

визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : вид-во СНУ ім. в. Даля, 2011. – С. 240.

171. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. № 5. – С. 76–81.

172. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2002. – С. 112. : іл.

173. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія / М. І. Хромов. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – С. 326.

174. Цивільний кодекс України// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 40–44. – ст. 356. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

175. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посібн. / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002. – С. 656.

176. Чабан В.Г. Інновацій як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора / В.Г. Чабан // Економіка АПК. – 2016. – № 7. – С. 68-72.

177. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія / Г. В. Черевко, Н. І. Василенка. – Львів : Б. в., 2008. – 209 с.

178. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія / А.В. Череп. – Ч. І. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – С. 368.

179. Швед В.В., Адамовська В.С. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки / Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 4. 2015. С. 644-649.

180. Швець І.Б. Сучасні тенденції поширення професійного навчання протягом життя / І. Б. Швець, Т.С. Федоренко // Економічний вісник Донбасу . – 2013. – № 1. – С. 208–215. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_1_36.pdf

181. Шульга В.І. Організаційно-економічний механізм формування трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах / В.І. Шульга // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 6. – С. 6–11.

182. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємств / А.І. Шарко // Держава та регіони. – 2012. № 2. – С. 206–214.

183. Шекшуєв О.А. Інвестування в людський капітал як пріоритетний напрямок інвестування в Україні / О.А. Шекшуєв, К.В. Власенко, Ю.Г. Ільяшенко // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 190–192.

184. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-образования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28-34.

185. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу: монографія / Щербак В.Г. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – С. 332. (Укр. мов.)

186. Юрчишин В.В. До проблеми кадрового забезпечення реформування аграрних відносин / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. – 1998. – № 6. – С. 76-83.

187. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. – Львів ;, 2016. – 190 с.

188. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А.І. Ясінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехнік». – 2007. – № 594. – С. 357–360.

189. Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04. Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів,

2011.

190. Alien B.C. Azariadis Informational Theories of Employment // The American Economic Review. 1988. – May.

191. Becker G. and Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families // Journal of Labor Economics 1986. – V. 4. - No. 1.

192. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 2-nd ed. -N.Y., 1975.

193. Bell D. Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen Merkur. Stuttgart, 1990. – Jg. 44. – H. 1.

194. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. – N.Y., 1973.

195. Bowen H.R. Investment in Learning. San Francisco etc: Jossey-Bass, 1978.

196. Ситников М.М. Інвестування у розвиток людського потенціалу як фактор соціально-економічного розвитку України / М.М. Ситников // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 173–175.

197. Скрипник М.І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М.І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту. Зб. наук. пр. – 210. – № 2 (27). – С. 81–91.

198. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства / Спеціальність 08.00.04. Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків, 2009.

199. Степаненко Н.О. Інвестування в людський капітал на сучасному етапі розвитку української економіки / Н.О. Степаненко // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 181–183.

200. Сторожук О.А. Стимулювання ефективності праці на машинобудівних підприємствах / О.А. Сторожук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. –№ 12. – С. 113–120.

201. Сухоруков А. І. Синергетичний механізм формування системи

економічної безпеки держави / А. І. Сухоруков, Д. О. Остапчук / Економічний часопис -XXI. – 2014. – № 1–2 (1). – С. 19–22.

202. Савчук О.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії / Спеціальність 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Донецьк, 2004.

203. Савченко В.А. Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві / В.А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т.2. – С. 262–273

204. Саєнко О.В. «Ефект прихильності» як наслідок інвестування в людський капітал / О.В. Саєнко // Бизнес информ. – 2010. № 11. – С. 171–173.

205. Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49–53

206. Семикіна М.В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Монографія / М.В. Семикіна, Л.А. Коваль. – Кіровоград: «Степ», 2002. – С. 212.

207. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – 10 (172). – С. 202-212.

208. Сердюк В.Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України: монографія / В.Р. Сердюк, І.В. Заюков. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 177.

209. Современный экономический словарь ОНЛАЙН [Электронное издание]. – Режим доступа: <http://economic-enc.net/word/zatraty-1454.html>.

210. Соколова О.С. Джерела інвестицій у людський капітал /

О.С. Соколова // Економіка : проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 174 : В 2 т. Т.1. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 269–274.

211. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія / Д.В. Солоха. – Донецьк: ВІК, 2012. – 439 с.

212. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : [навч. посібник] / В. В. Сопко. – [2-ге вид., перероб. і допов.] – К. : КНЕУ, 1999. – 500 с.

213. Copeland T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Second Edition. / Valuation T. Copeland, T. Koller, J.Murrin – John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 558p.

214. Crawford R. In the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors. – N.Y., 1991. – P. 154–155.

215. Drucker P. post Capitalism Society. New York, 1993.

216. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : «Академія», 2000. – 864 с.

217. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015. – 231 с.

218. Edvinsson L., Mnlone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Vnlue by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y., 1997.

219. Giddens A. Consequences of Modernity. Stanford, 1990.

220. Granstrand J. The Economics and Management of Intellectual Property. Towards Intellectual Capitalism. Aldershot: Edvard Elgar, 1998. – 280 с.

221. Greiner L.E. Evolution and Revolution organization grow // Harward Business Review, July – August, 1979

222. Investing in People and Ideas. EDI's Strategy for the Future. The World Bank. Washington, 1994.

223. Ireland N. Human Capital, asymmetric Information and Labormanagement // Annles d'economie et de statistique. Paris, 1994

224. Kikcr B.F. (Editor by) Investment in Human Capital. Columbia, 1971. – Becker G.S. Optimal Invetment in Human Capital. – P. 40–50.

225. Kiker B.F. The Historikal Roots of the Concept of Human Capital // Journal of Political Economy. 1966. – October.

226. Krasnorutsky O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. Scientific bulletin of Polissia. № 2 (6). 2016. P. 140-145. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/en/news/item/509-krasnorutskyi-o-o-rudenko-s-v-methodological-foundations-of-economic-estimation-of-agricultural-enterprises-production-capacity.html> (WoS)

227. Lombardini S., Canute E. Human Capital, research and technical Progress : a model of endogenous growth // Fondazione eni Enrico Mattel. Nota di Lavoro, 1992.

228. Lyotard J.F. The Postmodern Condition: Report on Knowledge, 1984.

229. Machiup F. The Economics of information and human capital. Princeton, 1984.

230. Masuda J. The Information Society as Post/industrial Society. Tokyo, 1975.

231. Mincer J. Production of Human Capital and the lifecycic of earnings: variations on a theme // National Bureau of Economic Research. Working Paper, 1994.

232. Needles B. E., Powers M., Mills S.K., Anderson H. R. "Managerial Accounting" 5th ed. – Boston, N.Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p.

233. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

234. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.О. Каніщенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка,

В.П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Вища шк.. – Знання, 1997. – С. 743. : іл.

235. Островерхова Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Г. В. Островерхова // Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. - Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

236. Русіна О.С. Організаційно-економічний механізм управління витратами інноваційної діяльності підприємств / Спеціальність 08. 02.02. – Економіка й управління науково-технічним прогресом. – Донецьк, 2007.

237. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О.З.Редьква. - Дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. - Тернопіль : ТНТУ, 2015. - 251 с.

238. Richard Koch. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less. 320 p. Nicholas Brealey Publishing, 1998.

239. Schultz T. Human Capital, family planning, and their effects on population growth // American Economic Review, Papers and Proceedings. – 1994. –May.

240. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. – N.Y., 1971.

241. Schultz, Theodore W. Investment in human capital: the role of education and of research. – N.Y., 1971.

242. Social indicators of Development 1994. The World Bank. Washington, 1994.

243. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernández // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 2010. – P. 1191-1218.

244. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005) Human Resource Management. 6th ed. FT/Prentice Hall, P. 810.

245. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. – N.Y., 1985.

246. Wilson I. Holton Keating Barry. Business forecasting. The McGraw – Hill Companies, Inc., 1994. – 476 p.

247. Zadeh L.A. Toward a perception-based theory of probabilistic reasoning with imprecise probabilities / L.A. Zadeh // Journal of Statistical Planning and Inference. – 2002. – № 105.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ