

## **Організаційно-економічні засади розвитку людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств за умов інтеграційних процесів**

Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується розширенням масштабів економічної діяльності, яке супроводжується стиранням національних бар'єрів і все більшою відкритістю світових ринків через розвиток міжнародного бізнесу. Як на світовому ринку, так і на вітчизняному, лідерство компаній забезпечується завдяки ефективному використанню людських ресурсів, які визначають унікальність бізнес-структур у ринковому середовищі і тим самим дозволяють підвищувати конкурентоспроможність компаній в сучасних умовах.

Особливої гостроти набуває ця проблема у аграрному секторі національної економіки, в якому організаційно-правові форми господарювання внаслідок постійних трансформацій все більше набувають форм великотоварних підприємств, та ці процеси характеризуються укрупненням, процесами злиття та поглинання. Якщо на етапі становлення аграрної економіки для збільшення обсягів виробництва необхідним було освоєння та введення в обіг нових площ, а достатність та доступність родючої землі виступала обмежувальним чинником, то уже в індустріальній економіці стримуючим фактором нарощування виробничих потужностей частіше за все виступав капітал. В інформаційній економіці, щоб зробити всі форми виробництва ефективнішими і тим самим створити більше матеріального багатства – лімітуючим ресурсом виступають знання. Саме якісна підготовка кадрів для забезпечення розвитку підприємств в аграрному секторі є важливою складовою успішної міжнародної інтеграції країни та заняття нею гідного місця в системі міжнародного поділу праці [1].

Ефективна діяльність підприємств спрямована на активний розвиток персоналу, допомагає останньому постійно підвищувати свої знання та вдосконалювати навички що в подальшому матиме позитивний вплив та забезпечить йому стійке функціонування на ринку.

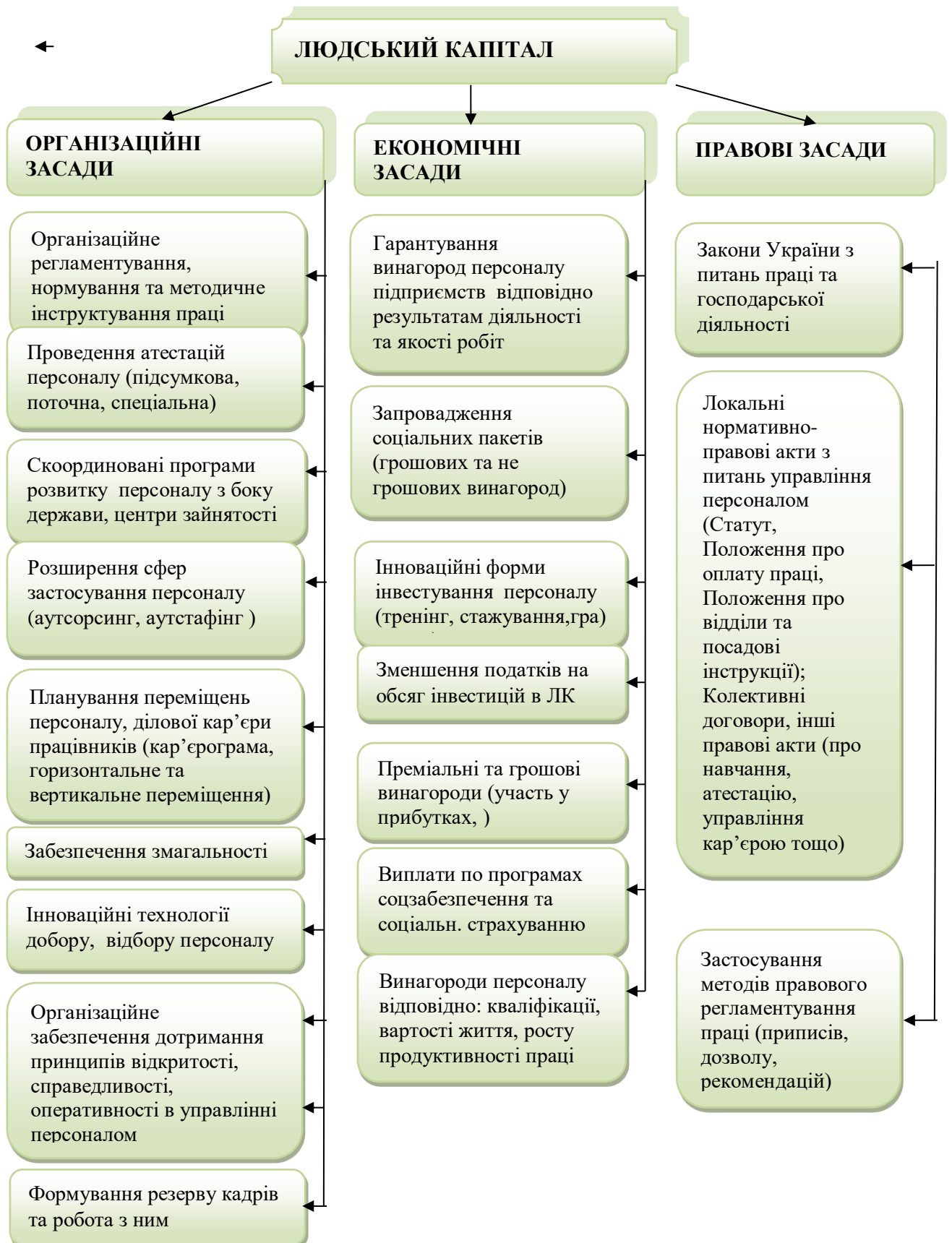


Рис.1 Основні напрямки вдосконалення організаційно-економічних та правових засад розвитку людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств.

В процесі дослідження були вивчені та визначені основні напрямки вдосконалення організаційно-економічних та правових засад розвитку людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств, адже саме через сукупність всіх вищезгаданих засад може реалізуватися розвиток персоналу підприємства (Рис.1)

Ми згрупували основні чинники, що забезпечують нарощування людського капіталу аграрних підприємств за функціональними ознаками на три групи: організаційні, економічні та правові. Зазначимо, що усі складові виокремлених засад є регульованими, тобто такими, на які може впливати вищий менеджмент підприємства.

До організаційних чинників ми віднесли ті, впровадження в діяльність підприємства яких забезпечує високий рівень організації виробництва та використання ресурсів в чому числі і людських. Як подано на рис.1, до організаційних інструментів розвитку персоналу аграрних підприємств відносять організаційне регламентування, нормування та методичне інструктування праці. Воно є обов'язковою умовою для раціонального використання персоналу та має передувати у використанні усім іншим. В аграрних підприємствах воно здійснюється шляхом розробки таких нормативно-правових документів як положення про підрозділ ( відділи, служби) та посадових інструкцій для виконавців.

Другим чинником виступає проведення атестації персоналу, яка відповідно законодавству України може проводитися не рідше одного разу в три – п'ять років, а також може бути поточною, підсумковою та спеціальною.

Робота з персоналом це постійно діючий процес, який повинен тривати, розвиватися, вдосконалюватися. Контроль як форма роботи з персоналом підприємства, має як позитивний, так і негативний вплив на людей. З позитивних аспектів варто виділити: зростання почуття відповідальності за свою працю, за результатами контролю можна оцінити діяльність працівника та відповідно систему його заохочень, премій, просування; здійснити контроль професійної придатності, рівня знань і т.ін. Дослідження показують, що не у всіх аграрних підприємствах вищий менеджмент використовує атестацію для впорядкування

використання персоналу. Причиною є або необізнаність, або пряме ігнорування. Переважаючим прикладом в застосуванні атестації для розвитку та оцінювання персоналу виступають великотоварні підприємства. На підприємствах та їх керівному складі лежить велика відповідальність за розвиток персоналу, за формування резерву кадрів та проведення роботи з ним, тому лише злагоджена діяльність усіх ланок керівництва, застосування сучасних методів у роботі з персоналом, його підтримці – забезпечить ефективний розвиток і самого підприємства в цілому.

Наступним чинником є запровадження скоординованих програм розвитку персоналу з боку держави, робота центрів зайнятості. Останні надають послуги з професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Шляхом організації професійного навчання, центри зайнятості зменшують дисбаланс на ринку праці. Робота центрів постійно вдосконалюється, розширюється спектр послуг, ініціюються нові програми навчання відповідно підготовки та рівня компетенцій. Для аграрних підприємств центри зайнятості пропонують свої послуги у залученні спеціалістів до сезонних робіт.

Центри зайнятості за допомогою спеціалізованих тестів та індивідуальних консультацій допомагають з'ясувати професійні схильності та здібності людини, коло інтересів, життєві сили та орієнтири. Центри працюють не тільки з особами що втратили роботу, але і зі школярами, які ще тільки роблять свій вибір – вони можуть пройти поглиблене тестування з метою вибору майбутньої професії, навчального закладу для її отримання, з ними та їх батьками проводяться консультації та формуються рекомендації щодо побудови професійної кар'єри. Допомагають у всьому цьому створені інтернет - платформи державної служби зайнятості : «Профорієнтація та розвиток кар'єри», «Моя професія: консультаційна мережа».

Наступним чинником є розширення застосування персоналу, запровадження інформаційних технологій добору, відбору персоналу. Деякі українські підприємства роблять перші кроки у вивченні та застосуванні різних важелів кадрової політики, що має на меті забезпечити ефективну діяльність та

подальший розвиток підприємства. Головним завданням цієї політики є розвиток персоналу організації, а персонал - це і є найважливіша складова ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Наразі гостро відчувається бажання керівників найняти більш досвідчених та освічених працівників. Великим попитом користуються спеціалісти з крос-галузевою спеціалізацією – спеціалісти які мають набір навичок та знань на перехресті галузей. Але першочергове завдання організації з пошуку та залучення таких спеціалістів в кінцевому результаті не завжди може привести до позитивного наслідку – цьому є пояснення у браку знань, обізнаності з методами відбору персоналу. Саме застосування інноваційних технологій (наприклад: рекрутинг (Recruiting), хедхантинг (Headhunting), ексклюзивний пошук (Executive search) та ін) у доборі та відборі персоналу допоможе забезпечити якісний кадровий потенціал підприємства.

Розширення сфер застосування персоналу ( аутсорсинг, аутстафінг) все частіше застосовуються у сферах діяльності аграрних підприємств. Не кожне аграрне підприємство має кошти для утримання у штаті додаткових спеціалістів, тому вигідною буде передача стороннім виконавцям , наприклад, послуг бухгалтерського обліку, юридичного консультування, ІТ підтримки, послуг охоронних компаній. Хоча рівень інформаційних технологій в аграрному секторі України ще не на належному рівні ( більшість підприємств аграрного сектору знаходяться в сільській місцевості і відчутний брак спеціалістів ІТ саме там), працювати без їх застосування майже неможливо. ІС, власні сайти, бази даних підприємства можуть адмініструватися на відстані завдяки аутсорсингу. Сезонний аутстафінг, який давно та вдало застосовують країни Європейського Союзу, вдало підходить підприємствам, що займаються овочівництвом та вирощуванням фруктів.

До економічних чинників ми віднесли такі, при застосуванні на підприємствах яких, воно може отримати більш якісні трудові ресурси, персонал який зможе працювати застосовуючи всі свої вміння, весь потенціал, буде зацікавлений у своїй роботі і, як результат впливатиме на ефективну роботу підприємства, забезпечуючи йому прибуток та конкурентоздатність.

Як вказано на рис.1, до економічних засад розвитку персоналу аграрних підприємств відносять гарантування винагород персоналу підприємств відповідно результатам діяльності, якості робіт, кваліфікації, росту продуктивності праці, запровадження соціальних пакетів, преміальні та грошові винагороди.

Основне завдання керівного складу не тільки у забезпеченні кадровим потенціалом, а розробці систем його мотивації, стимулювання - саме ці соціально – психологічні явища відіграють визначну роль у бажанні людини працювати, вдосконалюватися, розвиватися. Мотивація та стимулювання можуть бути як матеріальними (винагороди персоналу підприємства відповідно результатів їх діяльності та якості робіт; запровадження соціальних пакетів, грошових винагород, преміальні та грошові винагороди (участь у прибутках, винагороди персоналу відповідно: кваліфікації, вартості життя, росту продуктивності праці), так і не матеріальними (залучення працівників підприємства до управління, кар'єрне зростання, надання працівнику певної уваги, пошани, створення відчуття ексклюзивності його праці, вмінь, навичок, які він застосовує у своїй діяльності). Праця спеціалістів аграрного сектору має свою специфіку, яка може впливати на її оплату. Має місце вірогідність отримання різних кінцевих результатів діяльності за умов однакових витрат – це може залежати від проявів сезонності, застосуванні сортового матеріалу, якості ґрунтів та їх родючості. Інколи працівники протягом року виконують різні види робіт, які можуть відноситися до різних розрядів і, відповідно, тарифікуватимуться по різному. В таких випадках дієвим інструментом матеріального заохочення працівників аграрного сектору буде додаткова оплата за перевиконання сезонних робіт, премія. В той же час, недостатня мотивація може негативно вплинути на діяльність підприємства та реалізацію його потенційних можливостей, може викликати відчуження людей до кінцевого результату своєї діяльності, знизити інтерес до праці та її продуктивності.

Інвестиції в людський капітал є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, необхідністю для подолання кризових явищ в ній. Наразі більш значущим є розвиток персоналу

безпосередньо на виробництві, так як здобуваючи освіту, кваліфікацію спеціалісти мають більший багаж теоретичних ніж практичних знань та вмінь. Невідповідність програм, незлагоджена робота навчальних закладів та підприємств, які мають потребу у спеціалістах з практичними навичками ведуть до додаткових інвестицій у людський капітал.

Варто відзначити, що країна вимагає більш дієвих кроків у напрямі інвестування в трудові ресурси, адже у порівнянні з досвідом країн Європейського Союзу, вітчизняні інвестиції менші в декілька разів. Визначення та впровадження сучасних та високоефективних способів та напрямків інвестування допоможе отримати висококваліфікованого та конкурентоспроможного працівника. Позитивним кроком є запровадження програми Еразмус+ (Erasmus+) яка є програмою Європейського Союзу для підтримки розвитку освіти, молоді і допомагає здійснювати обмін студентами, викладачами та науковцями країн – членів ЄС. Ця програма надає можливість навчатися, проходити стажування, працювати в транснаціональному партнерстві та ділитися інноваційними практиками діяльності у різноманітних сферах, чи викладати в країні, що бере участь в програмі. Erasmus+ вважається найуспішнішою програмою Європейського Союзу у боротьбі з високим рівнем безробіття. Країни Європейського Союзу протягом останніх років значно збільшили фінансування свої програм у сфері вищої освіти країн-сусідів, так як вважають, що інвестиції в людський капітал є головною метою політики сусідства. [2].

Програма SABIT розроблена Міністерством торгівлі США і має на меті сприяння економічній реструктуризації країн СНД. SABIT проводить стажування менеджерів середньої і вищої ланки, вчених та інженерів країн СНД в малих, середніх і великих американських компаніях і недержавних організаціях Під час стажування учасники програми SABIT велику увагу приділяють спеціалізованій галузевій підготовці, вивченню концепції західного менеджменту і принципів функціонування ринкової економіки, що необхідно для підтримки економічного розвитку. [3].

В управлінні розвитком персоналу важливу роль відіграють законодавчі та нормативні акти України. До правових чинників ми віднесли такі: Закони

України з питань праці та господарської діяльності, локальні нормативно-правові акти з питань управління персоналом (Статут, Положення про оплату праці, Положення про відділи та посадові інструкції); Колективні договори, інші правові акти (про навчання, атестацію, управління кар'єрою. Однією із запорук дотримання трудових прав та гарантій працівників є належне ведення трудової документації. Дотримання чинного законодавства про оплату праці ( держава здійснює регулювання оплати праці працівників усіх форм власності шляхом установлення державних норм і гарантій) дотримання внутрішніх правил, які визначаються положеннями про відділи та посадовими інструкціями забезпечить ефективну та безпечну на законодавчому рівні діяльність підприємства. Важливим є прийняття та підписання Колективного договору – який забезпечить не тільки стабільну та ефективну роботу організації а і персоналу. Колективний договір може визначати шляхи розвитку персоналу – це буде і дисциплінувати персонал, і оптимізуватиме його використання, а також спонукатиме роботодавця до дотримання гарантій щодо можливостей підвищення кваліфікації робітників.

В площині розвитку людського капіталу варто звернути увагу на Закон України «Про професійний розвиток працівників», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників.

Метою державної політики у сфері професійного розвитку є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками. Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами: доступності професійного розвитку працівникам; вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи; додержання інтересів роботодавця та працівника; безперервності процесу професійного розвитку працівників.[4]

В країні завжди велась значна робота щодо формування нового, ліберально-демократичного правового простору для відтворення і розвитку всіх складових



людського капіталу. В умовах глобалізації та невинного науково-технічного прогресу вагомим чинником економічної стабільності та безпеки виступає нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу, що ґрунтується на Конституції України, Законах України, Постановах, указах та інших документах. Але мають місце недоліки - відсутність у них національної стратегії розвитку людського капіталу, невиконання суб'єктами економічних відносин норм чинного законодавства, окремі випадки неузгодженості вітчизняного законодавства з чинними міжнародними нормами, неможливість реалізації законодавчо визначених окремих прав і гарантій громадян на освіту, охорону здоров'я, культуру тощо. Недосконалість правового поля може створювати широкі можливості для поширення тіньових економічних відносин. [5]

Варто акцентувати увагу на прийнятті ряду заходів щодо ефективного формування, використання та розвитку персоналу підприємств. Слід опрацювати і запровадити модель переходу від дешевої до дорогої, але конкурентоспроможної, високопродуктивної робочої сили. Основу середнього класу мають становити кваліфіковані робітники, спеціалісти, менеджери. І перші кроки в цьому напрямі вже робляться. Також необхідно поліпшити систему підготовки і перепідготовки кадрів як на виробництві, так і в системі вищої і спеціальної середньої освіти, включаючи механізм держзамовлення, забезпечити періодичність підвищення кваліфікації працівників.

Процес руйнування трудового потенціалу в більшості випадків обумовлений такими економічними факторами, як зростання цін, знецінення робочої сили, низький рівень життя, в тому числі працюючої частини населення, масові затримки заробітної плати, пенсій, стипендій, наявність прихованого безробіття, поширення бідності серед населення.

Незважаючи на позитивну динаміку середньої заробітної плати в Україні, питання належної оцінки праці залишаються гострими для більшості працюючих. В Україні, на жаль, сьогодні зайнятість не всім забезпечує гідний рівень життя. Особливої актуальності набула проблема трудової міграції. Україна інвестувала і продовжує інвестувати трудовий капітал в інші країни, і, як підкреслювалося, виїжджають кращі фахівці, які отримали освіту в нашій

країні. США, Німеччина, інші країни збагачують свій науковий потенціал завдяки мігрантам, економлячи при цьому мільярди доларів. Багато спеціалістів працюють "в тіні". Виходячи з цього, сьогодні важливо не просто вдосконалювати соціальну, демографічну, міграційну політику, а оцінювати і, по можливості, запобігати негативним соціальним наслідкам економічних рішень, приділяти увагу питанню підготовки та перепідготовки кадрів на виробництві. [6]. Ефективний розвиток персоналу передбачає вивчення зарубіжного досвіду розвинених країн, державну підтримку розвитку персоналу, пільги в оподаткуванні при підготовці кваліфікованих кадрів для ринку праці. [7] Зарубіжний досвід доводить ефективність застосування різних механізмів фінансування для професійного навчання, для розвитку людських ресурсів. Якщо розглянути досвід Німеччини, то особливістю формування стратегії розвитку персоналу полягає у власній та добровільній ініціативі роботодавців прийняття зобов'язань щодо навчання персоналу. Участь у спеціальних програмах, тренінгах, стажуваннях, розробка посадових інструкцій зі збалансованими обов'язками та правами, використання різних видів оплати праці залежно від володіння певними методами роботи, кваліфікації – всі ці заходи спрямовані на активний розвиток персоналу організацій. Звичайно, Уряд спонукає керівників до всіх вищезгаданих заходів шляхом звільнення роботодавців від різних податків. В той же час, Німеччина співпрацює з Україною у питанні підтримки процесу реформ аграрного сектору в різних консультаційних проектах та проектах економічного співробітництва. Ці проекти мають на меті посилити освіту та підвищити кваліфікації фахівців і управлінського персоналу в Україні, розширити професійні знання шляхом організації заходів з підвищення кваліфікації і консультацій.

## **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Михайлова Л.І. Сучасні проблеми та перспективи кадрового забезпечення ЗЕД в аграрному секторі економіки. *Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України. Збірник*

матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції та П'ятнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, Київ, 14 травня 2015 р. / Редкол.: Ю.О. Лупенко, Я.М. Гадзало, М.Я. Дем'яненко та ін. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2015. — 596 с. С. 220-224.

2. <http://erasmusplus.org.ua/>
3. <http://www.sabitprogram.org/index.php?option=displaypage&Itemid=50&op=page&SubMenu=>
4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
5. Прошак Г. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу як чинник економічної безпеки України / Г. В. Прошак // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. - 2011. - Вип. 2. - С. 10-18. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldue2011\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldue2011_2_4)
6. Мазна Т.О. Проблеми розвитку трудових ресурсів в умовах глобалізації /Т.О.Мазна//Управління розвитком. Харківський національний економічний університет. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. - Збірник наукових статей. -№4, 2006 р., Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. ст. 13-15
7. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств / Г. Р. Копець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 30-37.