



# Стратегія управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора: зарубіжний досвід та вітчизняна практика

М. ПЕРЕЛИГІН,  
кандидат економічних наук  
директор ЖЕГІ ВНЗ Університет «Україна»

*Розглянуто питання реалізації кадрової політики в сільському господарстві України. Визначені напрями вдосконалення регулювання кадрового забезпечення в агропромисловому комплексі.*

*Рассмотрен вопрос реализации кадровой политики в сельском хозяйстве Украины. Определены направления усовершенствования регулирования кадрового обеспечения в агропромышленном комплексе.*

*In the article the considered questions of realization of skilled policy in agriculture of Ukraine. Directions of perfection of the adjusting of the skilled providing are certain in an agroindustrial complex.*

Ключові слова: *кадрова політика, регулювання кадрового забезпечення, агропромисловий комплекс.*

**П**остановка проблеми. Вітчизняний аграрний сектор є стратегічною галуззю для України, адже більшість розвинутих країн вбачають у нашій державі світового лідера із виробництва та експорту агропродовольчої продукції. Проблема актуалізується у контексті збільшення чисельності населення світу, загострення продовольчих проблем, інтенсивного використання сільськогосподарських ресурсів на непродовольчі потреби. Проте пролонгована у часі трансформаційна криза, яку доповнила світова фінансова криза 2008 р., негативно позначається на сучасному стані аграрної економіки, внаслідок чого сільськогосподарський потенціал використовується не повною мірою і малоефективно. Галузі сільського господарства потребують комплексної структуризації і переходу від виробничо-збутової моделі розвитку до ринково орієнтованої або, іншими словами, маркетингової концепції функціонування. Це обумовлює необхідність розвитку аграрного сектора на інноваційно-інвестиційній основі із залученням фінансових, матеріально-технічних і висококваліфікованих кадрових ресурсів. Провідна роль належить останнім. Протягом останніх років відбулась помітна міграція висококваліфікованих працівників аграрного сектора до розвинутих країн, із одного боку, та деградація села, з іншого. Істотною проблемою сучасності є нерозуміння з боку керівників аграрних підприємств економічної доцільності навчання і підвищення рівня професійної кваліфікації. Відповідні тенденції загострювались внаслідок неможливості або проблемності започаткування агробізнесу на селі. Залучення висококваліфікованих кадрів в агропродовольчий сектор, від-

новлення прошарку інтелігенції на селі, створення сприятливих умов для їх формування і розвитку обумовили вибір теми дослідження, її структуру і логіку.

**Аналіз існуючих досліджень за цією проблемою.** Проблеми кадрової політики знайшли своє відображення у працях зарубіжних дослідників М. Амстронга, Ф. Тейлора, М. Мескона, А. Хедоурі, М. Макиавеллі, Р. Кантера, П. Друккера, А. Файоля, Л. Якоки та інших. Серед вітчизняних дослідників значна увага зазначеним проблемам присвячена у працях О. Бородіної, П. Гайдучького, М. Гладія, М. Зубця, І. Кириленка, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, В. Юрчишина та інших. Враховуючи безумовну значущість проведених досліджень, слід зазначити, що окремі питання потребують додаткового вивчення, а саме: вплив аграрної науки і освіти на формування кадрового потенціалу, профільне і непрофільне навчання і перепідготовка кадрів аграрного сектора, їх залучення і мотивація в умовах посилення інтеграційних зв'язків (членство у СОТ) та євроінтеграційних перспектив України тощо.

**Метою роботи** є визначення стратегічних імперативів управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора в контексті зарубіжного досвіду та вітчизняної практики. Об'єктом дослідження є організаційно-економічний та фінансовий механізм формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні положення щодо становлення та управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора. У процесі дослідження використані загальні і спеціальні методи: індукції і дедукції, абстракції, узагальнення, системного під-

ходу до явищ, що вивчаються та ін. Для теоретичного обґрунтування проблем кадрового забезпечення аграрного сектора використаний абстрактно-логічний метод, для відображення тенденцій — графоаналітичний.

**Виклад основного матеріалу.** На формування кадрового потенціалу в аграрному секторі впливає низка об'єктивних і суб'єктивних чинників. Використовуючи зарубіжний досвід, необхідно враховувати вітчизняну практику і специфіку соціально-економічної системи та особливості менталітету. Проте головним елементом у формуванні інфраструктури підготовки кадрів має бути висококваліфікований спеціаліст, який на виході буде користуватися попитом на вітчизняному і світовому ринках праці.

Вітчизняна практика у сфері управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора повинна враховувати і частково бути адаптованою до загальносвітових тенденцій. У цьому аспекті доцільно використовувати світовий досвід таких країн, як Швеція, Великобританія, Німеччина, Франція, Японія, США та ін. На світовому ринку освітніх і професійних послуг загострюється конкуренція, активізується міжнародне співробітництво і обмін досвідом; швидкими темпами розвивається дистанційна освіта, створюються недержавні управлінські та контролюючі структури, дорадчі і консультаційні центри, інформаційно-аналітичні служби з метою аналізу кадрових процесів, проблем і перспектив розвитку аграрної галузі; утворюються бізнес-інкубатори, організовуються тренінги, семінари і проводяться практичні заняття для аграріїв, розвиваються школи агробізнесу, удосконалюються методи мотивації фермерів до постійного поглиблення своїх знань, удосконалюється система організації підготовки кадрів. Питання актуалізується ще й у контексті болонської системи освіти, адже зумовлює процес комплементарності і взаємопроникнення профільної і, як наслідок, професійної освіти.

Концепція ефективної політики зайнятості, відповідно до моделі Рена-Мейднера, вперше була розроблена на загальнодержавному рівні у Швеції і передбачала підвищення рівня конкурентоспроможності незайнятого населення, систематизацію обліку вакансій і організацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації у рамках безперервної освіти. Ця система освіти націлена на забезпечення

зростання продуктивності праці за рахунок підвищення рівня знань та кваліфікації працівників. Відповідно до прийнятої в 1974 р. Конвенції МОП №140, у Швеції законодавчо закріплене надання оплачуваної навчальної відпустки, що свідчить про посилення уваги держави до систематичного підвищення рівня кваліфікації економічно активного населення<sup>1</sup>.

Серйозним елементом французької системи набору державних службовців, який вирізняє її від більшості інших держав, є наявність спеціалізованих шкіл державного управління, які готують майбутніх державних службовців<sup>2</sup>. У низці спеціальних навчальних установ створені центри підготовки кадрів державного управління. Національна школа адміністрації (НША) забезпечує підготовку державних службовців вищого ешелону, тобто спеціалістів для політичного, економічного, адміністративного управління, а також дипломатичного корпусу. Набір до НША здійснюється на конкурентній основі. Існує два види конкурсів. У першому беруть участь керівні робітники середньої ланки управління зі стажем роботи не менше п'яти років. У другому конкурсі можуть брати участь випускники-відмінники вищих навчальних закладів, які не мають стажу роботи. Після вступних випробувань майбутні спеціалісти обов'язково проходять стажування<sup>3</sup>. У Франції акценти у вирішенні проблеми подолання молодіжного безробіття поступово змістилися зі сфери соціального забезпечення у сферу освіти та професійного навчання. Насамперед це стосується розробки системи заходів, що полегшують працевлаштування незайнятих випускників: надання кредитів на індивідуальну освіту, розвиток системи учнівства на підприємствах, розширення масштабів тимчасової зайнятості, організації громадських робіт. У Франції та Бельгії широко застосовується практика звільнення підприємств, що наймають на роботу молодь, від сплати внесків у систему соціального забезпечення<sup>4</sup>.

У Німеччині з метою формування висококваліфікованих спеціалістів чітко розмежовується початкова і профільна освіта. Провідними формами підвищення кваліфікації є: «підвищення кваліфікації для початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; підвищення кваліфікації».

<sup>1</sup> Можаев В. Совместима ли «шведская» модель с глобализацией и евроинтеграцией? / В. Можаев // Человек и труд. — 2001. — №4. — С. 30–33.

<sup>2</sup> Озірська С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. К.: Вид-во УАДУ, 1999. — 168 с.

<sup>3</sup> Яшина Я. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби / Я. Яшина // [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2010\\_1/10yuvkds.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_1/10yuvkds.pdf).

<sup>4</sup> Проблемы труда и занятости в отечественных и зарубежных публикациях. — Вып. 1. — К.: Учеб.-метод. и консультац. центр «Информет». — 1992. — 85 с.

ліфікації для керівників»<sup>5</sup>. У Німеччині, на відміну від Великобританії, просування по службі у державних структурах здійснюється залежно від стажу роботи та успішності складання іспитів, а не результатів навчання.

У Великобританії не існує централізованої системи підготовки кадрів. Після навчання у коледжах проводиться зарахування майбутніх спеціалістів на державні та недержавні служби за результатами успішності. Діє доволі широка система семінарських занять, конференцій та навчальних курсів, організованих різними міністерствами та відомствами. Кожне відомство розробляє власні програми підготовки з урахуванням потреб у навчанні<sup>3</sup>. Усі програми мають теоретичні і практичні блоки. У Великобританії спостерігається прямий зв'язок між результативністю навчання і просуванням по службі, що у свою чергу мотивує і підвищує ефективність роботи. Активна політика зайнятості в цій країні спрямована на розвиток існуючої системи професійного навчання та працевлаштування, поширення інформації про ринок праці та існуючі вакансії за сприяння Job-Search Assistance (Служби сприяння працевлаштуванню), застосування низки комплексних заходів щодо сприяння працевлаштуванню випускників освітніх закладів. Практична значимість цієї політики держави полягає в розширенні масштабів застосування і вдосконаленні існуючої системи громадських робіт; плануванні потреб у робочій силі (з урахуванням заявок підприємців); розвитку прогресивних технологій, що сприяють створенню нових робочих місць на периферії; впровадженні програм сприяння зайнятості жінок, молоді та осіб похилого віку через додаткову професійну підготовку та перенавчання, що, відповідно, послаблює конкуренцію з боку неконкурентоспроможних груп незайнятого населення<sup>6</sup>.

Проведення активної політики зайнятості в Японії передбачає реалізацію комплексних заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації на ринку праці, підвищення рівня конкурентоспроможності незайнятого населення. Загальновідомо, що для ринку праці Японії характерне надання переваги прийняттю на роботу більш мобільної молоді замість утримання працівників старшого покоління. Стабільність зайнятості в цьому разі означає значну тривалість перебування працівників в одній фірмі та

практичну відсутність плінності кадрів<sup>6</sup>. Враховуючи динамізм розвитку малого та середнього бізнесу, міністерство праці Японії бере активну участь в організації навчання працівників для венчурних та інших малих і середніх підприємств. Існуюча система управління програмами забезпечення зайнятості населення в Японії передбачає можливість навчання та перенавчання тих безробітних, які намагаються підвищити рівень своєї конкурентоспроможності на ринку праці, часткове покриття витрат роботодавців на проведення профпідготовки на виробництві або виплату дотацій тим із них, хто надає можливість своїм працівникам підвищувати свій рівень кваліфікації на державних курсах підготовки<sup>7</sup>.

Специфічною рисою американського підходу є те, що «у США не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду, відповідними фахівцями достатньо насичується ринок праці, звідки вони на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади»<sup>8</sup>. Освітні технології у вищих навчальних закладах та навчальних центрах США орієнтовані на досягнення головної мети навчального процесу для керівників: приведення знань управлінського персоналу у відповідність до сучасних вимог<sup>9</sup>. У США застосування заходів активної політики зайнятості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили зорієнтоване насамперед на стимулювання безробітних до активного пошуку роботи. Це передбачає можливість отримання необхідної інформації за допомогою електронних банків робочих місць не тільки на місцевому, але й на регіональному і національному рівнях, а також відповідної консультаційної допомоги. При цьому з метою мінімізації негативних наслідків глобалізації, пов'язаних із вивільненням працівників у зв'язку з переведенням масових виробництв за кордон, міністерство праці США фінансує низку спеціальних програм, реалізація яких передбачає надання матеріальної допомоги та професійне навчання працівників, які втратили роботу<sup>6</sup>.

Стратегічні імперативи кадрової політики вітчизняних аграрних підприємств мають базуватися на спільності цілей, принципів та підходів до роботи із кадрами; забезпеченні системності, комплексності та об'єктивності; прозорості і безперервності; врахуванні потреб мешканців сільських територій, пра-

<sup>5</sup> Заїка О. В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід / О. В. Заїка // Держава та регіони. 2006. — №4. — С. 70–75.

<sup>6</sup> Лісогор Л. С. Формування конкурентного середовища на ринку праці: дис.... докт. фіз.-мат. наук: 08.09.01 / Л. С. Лісогор. — К., 2006. — 427 с.

<sup>7</sup> Шеметов В. Результативність професійного навчання безробітних і незайнятих громадян: науч.-практ. пособие / В. Шеметов, П. Новиков. — М.: РГТИЗ, 2000. — 268 с.

<sup>8</sup> Слюсаренко О. М. Про професійний добір і фахове навчання в системах кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи / О. М. Слюсаренко // Вісн. НАДУ. 2004. — №2. — С. 202–210.

<sup>9</sup> Атаманчук С. Г. Государственная служба кадровый потенциал / С. Атаманчук, В. Матиркоё. М.: Дело, 2001. — 216 с.



**Рис. 1. Визначальні уповноважені органи управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора України**

Джерело: власні дослідження.

цівників, роботодавців, держави; інституційному регулюванні, адаптованому до міжнародних норм і правил; довгостроковому стратегічному плануванні.

За міжнародними критеріями, освіта є рентабельною галуззю. Проте це не означає, що вона повинна повністю заробляти на свій розвиток і вносити частку в бюджет держави. Освіта робить це опосередковано, через свій продукт — навчання і підготовку фахівців. За оцінкою експертів, 56% внутрішнього валового продукту у кожній державі створюють працівники, які здобули вищу освіту<sup>10</sup>.

В умовах глобалізованої економіки трансформується роль і місце спеціаліста у виробничо-збутовому процесі, що вимагає якісно нового підходу до підготовки фахівців. Відзнакою правового регулювання сільського господарства є посилення державного впливу на процеси формування кадрового потенціалу (рис. 1).

Провідна роль у формуванні та становленні висококваліфікованих керівних кадрів і спеціалістів аграрного сектора із ринково орієнтованим мисленням відводиться системі аграрної освіти, яка має вчасно реагувати на ринкові виклики та бути прогресивною, динамічною, мобільною, гнучкою. Основними напрямками вирішення проблеми ефективного управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора має стати низка заходів організаційно-економічного характеру (рис. 2).

Потрібно забезпечити престижність роботи в сільському господарстві, адже парадоксально ігнорувати спеціальності, які безпосередньо забезпечують продовольчу безпеку держави. В умовах визначеного нормативно-правового поля створено низку сприятливих умов у здобутті освіти, відбувається стимулювання розвитку мережі спеціалізованих закладів освіти та виділяється обов'язкова квота (держзамовлення та на умовах контрактної освіти) підготовки фахівців для аграрного сектора. Так, ни-

ні в аграрних ВНЗ реалізують підготовку спеціалістів винятково сільськогосподарського спрямування за напрямками «ветеринарна медицина», «агрономія», «технологія виробництва та перероблення продукції тваринництва», «процеси, машини та обладнання».

На нинішньому етапі розвитку держави в системі вищої аграрної освіти спостерігається низка невирішених питань, які є дестабілізуючим чинником в управлінні професійним розвитком кадрів аграрного сектора. Найбільш гострими з них є невідповідність запропонованої спеціалізації та спеціальностей вищих навчальних закладів сучасним потребам ринку праці; відсутність у випускників практичних навичок за отриманою спеціальністю та у зв'язку з цим невідповідність рівня кваліфікації випускників вимогам роботодавця.

Отже, для ефективного управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора необхідно вивчити найкращий світовий досвід у цій сфері. Використання прогресивної зарубіжної практики у поєднанні із вітчизняними досягненнями можливе лише за умови створення сприятливих умов для розвитку сільських територій, соціальної і ринкової інфраструктури, сприяння розвитку агробізнесу, відродження і формування інтелігентного прошарку села, забезпечення належного рівня доходів всіх учасників, розвитку і вдосконалення власної національної системи підготовки і перепідготовки кадрів для аграрного сектора.

**Висновки.** Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, слід виділити основні стратегічні пріоритети формування і розвитку кадрової аграрної політики України.

1. Аграрний сектор України необхідно розвивати на інноваційно-інвестиційній основі та поліпшенні матеріально-технічних і висококваліфікованих кадрових ресурсів. Головна роль належить формуван-

<sup>10</sup> Бескид Й. Фінансовий механізм вищої школи в умовах ринку / Й. Бескид // Фінанси України. — 2003. — №8. — С. 103–106.



**Рис. 2. Стратегічні імперативи вирішення проблеми ефективного управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора**

*Джерело: власні дослідження.*

ню і розвитку аграрних кадрів, проте цей процес ускладнюється внаслідок деградації сільських територій, посилення міграційних процесів і незрозуміння з боку керівників аграрних підприємств економічної доцільності навчання і підвищення рівня професійної кваліфікації.

2. З метою якісно нового підходу до формування кадрової політики на всіх інституційних рівнях та підготовки фахівців нової генерації із ринково орієнтованим мисленням необхідно використовувати зарубіжний досвід із врахуванням національних соціально-культурних і організаційно-економічних особливостей.

3. Усі етапи підготовки кадрів для аграрного сектора, такі як базова підготовка, профільна і непрофільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації, мають бути взаємоузгодженими і обумовлювати професійний ріст спеціаліста.

4. Важливим фактором успіху освітньої системи та високого рівня професіоналізму аграрних кадрів стане орієнтація на безперервність навчання і постійне підвищення рівня кваліфікації. Це у свою

чергу забезпечить високий рівень обізнаності щодо сучасних світових і вітчизняних тенденцій у політико-правовій, соціально-економічній, науково-виробничій сферах.

5. З метою переходу на якісно новий рівень підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів аграрного сектора необхідна взаємодія органів державної влади, навчальних профільних закладів, суб'єктів господарювання та відповідних ринкових інституцій. Такий симбіоз забезпечить максимальну комплексну і системну адаптацію до ринкових умов господарювання і управління.

6. В Україні потрібно забезпечити престижність роботи в аграрному секторі, для цього потрібно створити необхідні умови: розвивати сільські території, соціальну і ринкову інфраструктуру, сприяти розвитку агробізнесу, відродити і сприяти формуванню прошарку інтелігенції на селі, забезпечити належний рівень доходів всіх учасників, розвивати і удосконалювати власну національну систему підготовки і перепідготовки кадрів для аграрного сектора із врахуванням прогресивного світового досвіду.