

Харьков -Львов-Одесса: ТОВ «Одиссей», 2003. – 592 с.

5. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Пономарев В.П. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
6. Лысенко Ю.Г., Мищенко С.Г., Руденский Р.А., Спиридонов А.А. Механизмы управления экономической безопасностью. – Донецк: ДонНУ, 2002. – 178 с.
7. Концепция государственной региональной политики. – К., 2001.
8. Медушевская И.Е. К вопросу об экономической безопасности и конкурентоспособности: региональный аспект. // Экономика. – 2001. – № 6.

**Цветкова И.И.**

## **ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Мировой опыт убедительно свидетельствует, что наличие среди персонала лиц, ориентированных на повышение конкурентоспособности, дает весомые конкурентные преимущества предприятиям, способствуя росту совокупного полезного эффекта труда; в результате выигрывает общество в целом.

Следует отметить, что разработке методик по определению уровня конкурентоспособности персонала посвящен ряд научных работ таких ученых как Г.Л. Азоев [1], Д.П. Богиня [2], Ж.-Ж. Ламбен [3], Р.А. Фатхутдинов [7, 8], но вопросам повышения или формирования конкурентных преимуществ уделяется недостаточно внимания.

Данные исследования проводятся в рамках плана НИР Национальной Академии природоохранного и курортного строительства и ставят своей целью выявление элементов механизма повышения конкурентоспособности персонала туристических предприятий на макро и микроуровне.

В ходе исследований автором были решены следующие задачи:

- сформулированы макроэкономические факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность персонала;
- выявлены и раскрыты элементы механизма повышения конкурентоспособности персонала на уровне предприятия.

Всю совокупность элементов механизма формирования конкурентоспособности персонала можно объединить в две группы: макроэкономические элементы (конъюнктура товарного рынка, рынок труда, государственная политика в сфере трудовых отношений) и микроэкономические элементы (оценка уровня конкурентоспособности персонала, организация труда, формирование фонда затрат, развитие личных качеств и компетенций).

Очевидно, что решение проблемы конкурентоспособности персонала не ограничивается уровнем развития фирм, организаций, ведь мотивационное поле работника выходит за пределы предприятия и зависит от состояния конкурентной среды на региональном уровне.

Первым шагом на пути к формированию конкурентоспособного персонала является анализ рыночной конъюнктуры.

В данном случае под конъюнктурой рынка понимают совокупность условий, при которых в настоящий момент протекает деятельность предприятий на рынке.

Следовательно, основной целью изучения конъюнктуры товарного рынка является выявление степени воздействия деятельности промышленности и торговли на состояние рынка, на его устойчивое развитие в перспективе и разработке действенных мер по его функциональности для более полного удовлетворения спроса населения на товары и более рациональное использование имеющегося производственного потенциала.

Поскольку занятость персонала, условия его найма, возможности профессионального и должностного роста во многом определяются изменяющейся конъюнктурой на товар на рынке, предприятиям необходимо проводить маркетинговые исследования на рынке товаров и услуг. От этого зависит качество прогноза в отношении спроса на продукцию, а следовательно, ее производства и потребности в рабочей силе.

Кроме того, необходимо учитывать ситуацию на внешнем рынке труда. Увеличение спроса на работников той или иной профессиональной или квалификационной группы вынуждает работодателей предпринимать усилия по сдерживанию оттока с предприятия этих работников.

Трудообеспеченность предприятия рабочей силой во многом зависит от демографической ситуации, половозрастной структуры населения и численности трудовых ресурсов, системы подготовки кадров и других условий в значительной степени регионального характера.

Изучение законодательной базы в области регулирования трудовых отношений также имеет немаловажное значение для предприятия. Любая фирма, работающая в современных рыночных условиях, несмотря на экономическую свободу, ограничена, тем не менее, рамками, устанавливаемыми государством. В любом аспекте деятельности предприятия необходимо осознавать причины, по которым вводятся те или иные ограничения.

Основой государственного регулирования в области конкурентоспособности персонала является конституционное право каждого члена общества на труд. Приоритетность развития в АР Крым санаторно-курортного комплекса определяет политику региона в области регулирования трудовых взаимоотношений. Государственная политика в сфере занятости должна реализовываться через целый ряд организационных, правовых и финансово-экономических методов, которые будут способствовать решению проблемы трудоустройства специалистов с высшим образованием на рынке труда Украины.

Несмотря на серьезное влияние макроэкономических условий, необходимо отметить, что основная роль в повышении конкурентоспособности персонала принадлежит предприятию. Именно на уровне предприятия разрабатываются различные методы, способствующие развитию деловых и профессионально значимых качеств у сотрудников.

В основе этого процесса лежит оценка персонала, определение уровня его профессионального мастерства и конкурентоспособности и выявление тех конкурентных преимуществ, которые требуют определенного развития.

Таким образом, оценка персонала - это процесс определения уровня эффективной деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию о качестве персонала для принятия дальнейших управленческих решений.

Система оценки качества персонала повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности.

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

Различаются два основных вида деловой оценки качества персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала.

В качестве методов оценки используются: биографический, оценка по результатам, групповая дискуссия, метод эталона, суммируемых оценок, тестирование, ранжирование, парных сравнений, балльной оценки и многие другие.

В результате проведения оценочной процедуры предприятие получает информацию о конкурентоспособности каждого сотрудника, после чего может переходить к разработке конкретных мероприятий, направленных на повышение его уровня.

Разработка конкретных мероприятий в данной области предполагает формирование фонда затрат, который предприятие может и хочет выделить на процедуру формирования конкурентоспособности персонала, что зависит от следующих условий:

- финансовое состояние предприятия;
- состояние рынка труда региона, в котором функционирует предприятие;
- полученные в ходе оценки показатели уровня конкурентоспособности персонала;
- степень заинтересованности руководства предприятия в развитии конкурентных преимуществ своего персонала.

Основопологающим элементом формирования конкурентоспособности персонала на уровне предприятия, является организация труда.

Под организацией труда понимаются действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом [6].

Структурными элементами организации труда являются условия труда, планирование, учет и мотивация трудовой деятельности.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда

Необходимыми составными частями организации труда служат его планирование и учет. Планирование труда как установление пропорций труда, его производительности, численности персонала, фонда заработной платы для выполнения производственной программы – часть общей системы, обеспечивающей функционирование труда. Учет труда служит необходимой предпосылкой для установления результативности труда, его оплаты и материального стимулирования.

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда. Норма труда венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования.

Особая роль при формировании механизма повышения конкурентоспособности персонала принадлежит мотивации трудовой деятельности.

Мотивация – побуждения, вызывающие активность человека и определяющие ее направленность [4].

Существует определенная взаимозависимость конкурентоспособности рабочей силы и мотивации: с одной стороны, чем более конкурентоспособна рабочая сила, тем сильнее она должна стимулироваться и, напротив, чем выше мы стимулируем работников, тем более конкурентоспособными они должны быть.

Мотивируя трудовую дисциплину, деловую активность персонала, мотивируя повышение квалификации и уровня образования, отношение к труду и моральным качествам, руководство тем самым повышает конкурентоспособность своего персонала.

В большинстве случаев невысокая конкурентоспособность работников на предприятиях Украины вызвана в основном отсталым механизмом мотивации труда, а уже затем – низким уровнем квалификации работников.

Мотивацию принято рассматривать как процесс, имеющий две составляющие: материальная и моральная мотивация (немонетарная).

Материальное стимулирование осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты [4].

В основе построения системы материальной мотивации персонала в организации лежит применяемая форма и система оплаты труда. В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

Кроме того, возможно использование следующих дополнительных материальных методов стимулирования:

- комиссионные;
- денежные выплаты за выполнение поставленных целей;
- специальные индивидуальные вознаграждения;
- программы распределения прибыли;
- акции и опционы на их покупку;
- материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, скидки на продукцию предприятия, льготные ссуды и т.д.)

Несмотря на то, что многие исследователи включают в понятие мотивации трудовой деятельности исключительно вопросы оплаты и материального стимулирования, по мнению автора, внутренняя и немонетарная мотивация имеет не менее важное, а в санаторно-курортном комплексе – даже большее значение.

Немонетарное вознаграждение – система достойной оценки труда каждого работника и персонала в целом, виды морального поощрения, общественного признания трудового вклада. Это узловой пункт соц. среды, в котором состыковываются, переплетаясь, соц. статус, личные и групповые интересы сотрудников, возможности удовлетворения их разнообразных потребностей с основными целями организации. При использовании в организации системы немонетарного вознаграждения становится актуальным наличие нематериального стимулирования, включающего моральное стимулирование, например, стимулирование свободным временем и организационное стимулирование [4]

В качестве методов немонетарного стимулирования выступают:

- льготы, связанные с графиком работы;
- общефирменные мероприятия;
- вознаграждения – признательности;
- вознаграждения, связанные с изменением статуса работника;
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места;
- делегирование полномочий;
- личные симпатии;
- харизма;
- новизна;
- личная значимость;
- информация;
- свобода;
- обучение, возможность индивидуального развития;
- страховые программы;
- разнообразность умений и навыков;
- целостность работы;
- важность работы;
- автономия;
- обратная связь;
- обогащение труда.

Важнейшая роль в процессе повышения конкурентоспособности персонала отводится мотивационным процессам. При этом стоит обратить внимание на то, что, несмотря на многочисленные исследования в области теории мотивации трудовой деятельности, почти незатронутыми остаются проблема мотивации персонала к развитию конкурентоспособности, механизмы преодоления отчуждения работников к повышению образования и профессионализма, рычаги побуждения к развитию инновационного труда (ориентированной на спрос рынка) для условий переходной экономики.

Следующий элемент механизма повышения конкурентоспособности персонала – это развитие личных качеств и компетенций сотрудников предприятия.

Компетенция – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации [5].

Развитие личных качеств и компетенций в организации предполагает принятие решений по следующим вопросам:

- профессиональная ориентация и адаптация;
- планирование вертикальной, горизонтальной и центростремительной карьеры;
- обучение персонала, которое включает в себя обучение на рабочем месте, участие в тренингах, целью которых является развитие профессионально значимых качеств и наставничество.

Немаловажное значение для повышения конкурентоспособности имеет саморазвитие человека. Какие бы усилия не прилагала организация для повышения уровня конкурентоспособности, какие бы средства она для этого не затрачивала – эффект будет минимальным, если человек не проникнется сознанием того, что ему это необходимо.

Таким образом, управление конкурентоспособностью персонала на микроэкономическом уровне предусматривает создание совокупности побудительных рычагов, которые обусловят стремление работника отвечать определенным профессионально-квалификационным критериям и позволят реализовать интересы как работника, так и работодателя в условиях рыночной конъюнктуры.

Рассмотренные выше элементы механизма формирования конкурентоспособности персонала позволяют создать эффективный механизм, который учитывает условия функционирования предприятия, повышающий конкурентные преимущества каждого конкретного работника, а также организации в целом.

### Источники и литература

1. Азоев Г.Л. А35 Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкурентоспособность в сфере труда. – 2001. – Киев. – Вып.1. – С.10–18.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
4. Справочник по управлению персоналом. – №1. – 2002.
5. Справочник по управлению персоналом. – №11. – 2002.
6. Управление персоналом организации /под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

**Чепурко В.В., Фролов В.И.**

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Проблемы развития рынка в сельском хозяйстве Украины, трансформация целей управления предприятиями этой сферы определяют актуальность исследования проблем рационализации финансового менеджмента в агробизнесе. Дефицит финансовых ресурсов, отсутствие адаптированных к современным условиям методов аграрного финансового управления не позволяют отечественным предприятиям полностью использовать свой потенциал. Следовательно, одним из востребованных направлений научных исследований в настоящее время является поиск и всестороннее обоснование источников увеличения финансовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий.

Теория финансового менеджмента выделяет различные источники финансирования бизнеса среди которых, обычно, выделяются собственные (собственный капитал, прибыль и др.), заемные (кредиты различного срока погашения) и привлеченные (кредиторская задолженность в расчетах, и прочие источники) [1], [2].

Современное состояние аграрных предприятий таково, что и старые хозяйства (оставшиеся с советских времен), и вновь образовавшиеся не имеют в достаточном объеме собственного капитала, особенно финансирующего оборотный капитал. Первые, по причине пережитого ими в 90-е гг. прошлого столетия экономического кризиса, вторые – по причине “молодости”.

Основным источником финансирования деятельности хозяйств становятся заемные и привлеченные средства. Однако, говоря о привлеченных средствах, следует отметить, что времена, когда можно было не платить по своим долгам, уже прошли, а значит серьезно рассматривать этот источник, как один из значимых методов финансирования деятельности нецелесообразно.

Анализируя современное состояние банковского кредитования села можно отметить, что государственная поддержка аграриев в виде частичной компенсации стоимости кредита (процентов)[3], сделала данный метод финансирования одним из основных источников дополнительных финансовых ресурсов.

В то же время, какими бы привлекательными не выглядели банковские кредиты, они не способствуют аккумуляции финансовых ресурсов на селе. Часть доходов предприятий выплачивается банкам в виде процентов. Другая часть утрачивается хозяйствами из-за регулярных колебаний рыночной конъюнктуры [4] – расчеты за кредиты, чаще всего, происходят сразу после сбора урожая, когда цены на сельхозпродукцию минимальны. Кроме того, объемы возможных к получению банковских кредитов ограничиваются банками с учетом размеров кредитного риска связанного с тем или иным предприятием.

Другие формы кредитования, встречавшиеся в последнее время в сельском хозяйстве, в частности, товарное [5], лизинг, являлись средствами изъятия доходов аграрных предприятий, поскольку параметры их осуществления не в коей мере не отвечали интересам аграрного бизнеса.

Таким образом, сложившаяся практика финансирования аграрных предприятий не способствует расширенному воспроизводству, что обуславливает объективную потребность в совершенствовании методов