

Ю.Г. Горященко, канд. екон. наук, доцент
Університет митної справи та фінансів
Т.С. Дронова, канд. екон. наук
Машинобудівний коледж Дніпропетровського
національного університету ім. О. Гончара

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено фактори відтворення і ефективного використання інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств, зокрема його основні складові – компетенції працівників, інтелектуальну власність та інфраструктурні засоби. Автори дійшли висновків щодо необхідності розробки і впровадження стратегій на підприємствах агросфери, застосування матричних методів аналізу та системи мотивації і стимулювання працівників. Проведений SWOT-аналіз використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств засвідчив необхідність запроваджувати інноваційні технології, удосконалювати матеріальну і нематеріальну мотивацію працівників сільського господарства. Результатом анкетного опитування з метою визначення доцільності використання «тактики доручень» стали дослідження можливостей та бажання працівників самостійно приймати рішення, проявляти ініціативу, самостійно керувати своїм часом, шукати вихід із складної ситуації, використовувати знання та навички.

Ключові слова: *інтелектуальний капітал, стратегія, сільськогосподарські підприємства, мотивація, матричні методи.*

Постановка проблеми. Інтелектуальний капітал є фундаментом стійкого розвитку будь-якого сучасного підприємства. По-перше, він є основою розробки та впровадження стратегій на підприємстві. По-друге, його унікальними складовими елементами є індивідуальні компетенції працівників (освіта, знання, досвід, мудрість, індивідуальні та трудові здібності), інтелектуальна власність, інфраструктурні засоби (філософія управління, організаційна культура) та зовнішня структура (від назви підприємства до його логотипу).

Посилення фінансово-економічної, а також продовольчо-енергетичної криз в Україні створює передумови пошуку напрямів розвитку інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку інтелектуального капіталу підприємств стало предметом дослідження багатьох закордонних і вітчизняних науковців і практиків починаючи з 90-х рр. 20 ст. Серед них – Т. Стюарт (досліджував інтелектуальний капітал як нове джерело багатства підприємства) [1], Р.С. Каплан і Д. Нортон (досліджували вплив стратегій на результат діяльності підприємств та інноваційні процеси) [2], І.Д. Падерін (у авторській дисертації, монографіях та численних публікаціях досліджував інтелектуальний бізнес як безпеку інноваційного розвитку України, чинники впливу на інноваційний розвиток підприємств, теоретичні та практичні аспекти функціонування підприємств інтелектуального бізнесу) [3], Ю.О. Нестерчук і Ю.В. Улянич (досліджували розвиток капіталізації саме сільськогосподарських підприємств) [4], О.М. Собко (у своїй монографії детально дослідила концептуальні засади, процес функціонування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства) [5].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення факторів відтворення і ефективного використання інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сільськогосподарським підприємствам незалежно від організаційно-правових форм доводиться, як правило, вирішувати, щодо використання людського капіталу, три групи задач. Перша – полягає в тому, щоб встановити що і якими трудовими ресурсами виробляти. Друга – коли і в якій послідовності використовувати тих чи інших працівників. Третя – полягає в установленні високоефективного новітнього механізму управління зайнятими, який забезпечує досягнення цілей і задач підприємства.

Очевидно, що забезпечення стійкого без кризового функціонування і розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах відсутності або нестачі власних коштів, а також практична неможливість одержати позику змушує його удосконалювати внутрішні організаційно-економічні відносини, які здатні протистояти зростаючим чинникам зовнішнього середовища.

Одним із таких напрямів є стратегічне управління розвитком як підприємства в цілому так і його людським потенціалом – зокрема. Стереотипність мислення багатьох керівників сільськогосподарських підприємств, які відкидають навіть думки про стратегічне управління зводяться до того, що вони не можуть задумувати стратегічне управління і

планування їх трудових ресурсів на 5 – 7 років вперед, коли не знають що будуть робити на завтрашній день. Через те не дивно, що розуміти важливості ключового характеру і значимості ефективного управління, в тому числі і стратегічного відсувається на другий план. Ставка робиться головним чином на інвестиції і нові технології, які на думку керівників примусять працювати людський капітал.

Очевидно, що в рамках стратегічного управління по «цілях і результатах» з використанням методів ситуаційного менеджменту необхідно звернути особливу увагу на розвитку ефективних прийомів і методів організаційно-економічного обґрунтування і прийняття управлінських рішень направлених на формування достатнього трудового потенціалу – рушійної сили виробництва.

Модель стратегічного менеджменту як управління по досягненню відповідного способу майбутнього успіху підприємства розробляється не один десяток років. Різні концептуальні підходи до стратегічного управління подаються в багатьох наукових і навчальних роботах, що здавалось би змогло забезпечити і практичні досягнення у виробничій діяльності підприємств. Але стратегічне управління на теперішній час використовується в основному лише на великих підприємствах – агрохолдингах.

При цьому потрібно зазначити, що мова йде не за стратегію відтворення, а за ефективність використання трудових ресурсів. Тоді як ці процеси потрібно бачити в комплексі – відтворення і використання. Стратегічне ринкове управління попереджувальний, націлений на майбутнє характер. Стратегії не повинні підпорядковуватись середовищу, не повинні сприймати його як належне. Вони зобов'язані застерігати можливі зміни, впливати на внутрішні і зовнішні зміни, що проходять на підприємстві. Тобто за допомогою творчого стратегічного управління можливо впливати на державну політику відтворення і зайнятості трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Стратегічний аналіз в наукових дослідженнях по стратегічному управлінню одержав широке використання через застосування методу SWOT-аналізу. Нами запропоновано використовувати SWOT-аналіз трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств для стратегічного бачення і моніторингу стратегії (табл. 1).

Наведені в таблиці такі сильні сторони як зростання рівня технічної оснащеності, енергетичних потужностей, питомої ваги працівників з вищою освітою, частки працівників, які підвищили кваліфікацію на виробництві, збільшення фінансування безумовно сприяють ефективному використанню трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

**1. SWOT-аналіз використання трудових ресурсів
сільськогосподарських підприємств (авторська розробка)**

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності праці; - забезпечення підприємств матеріально-технічними засобами; - зростання енергетичних потужностей; - збільшення частки працівників, які підвищили кваліфікацію на виробництві; - збільшення питомої ваги працівників з вищою освітою; - використання «тактики доручень» 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходів громадян ; - зростання середньорічної оплати праці; - міграційний приріст; - збільшення витрат населення на охорону здоров'я; - зросли обсяги фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень оплати праці; - зменшення чисельності працівників підприємств галузі сільського господарства; - неналежні умови праці; - висока плінність кадрів; - занепад тваринницької галузі; - зростання частки невідпрацьованого часу 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня безробіття; - несприятлива демографічна ситуація - зменшення інвестування в освітню та наукову сферу; - зростання індексу споживчих цін; - зменшення кількості економічно активного населення; - непрестижність сільськогосподарських професій; - збільшення демографічного навантаження

Разом з тим, слабкі сторони (низький рівень оплати праці, кваліфікації персоналу, демографічного навантаження тощо) матимуть негативний вплив на ефективне використання трудових ресурсів. До загроз слід віднести високу трудову мобільність, низьку ефективність використання основного капіталу, несприятливу демографічну ситуацію, несприятливі умови праці, зростання рівня безробіття, зростання частки невідпрацьованого часу тощо. Згадані загрози знизять ефективність використання трудових ресурсів.

Отже, із наведеного вище випливає необхідність запроваджувати інноваційні технології, удосконалювати матеріальну і нематеріальну мотивацію працівників сільського господарства, знизити трудову мобільність, збільшити рівень життя населення.

На жаль, традиційна матриця SWOT-аналізу в методичному плані дозволяє заповнювати її за чотирма квадратами, кожен із яких призначений відображати відповідно «сильні» і «слабкі» сторони використання трудових ресурсів підприємств, які раніше виникли перед ними, однак, «загрози» і «можливості» їх спростування. Визначати концептуальні засади стратегії управління трудовими ресурсами того чи іншого сільськогосподарського підприємства необхідно, виходячи з організаційно-економічних засад, які склались в аналізованому суб'єкті господарювання, та які відображають не тільки економічні потреби, але і втілюють соціальну справедливість.

Нами зроблена спроба через SWOT-аналіз виявити закономірності зв'язку управляючої системи із складними багатоопераційними змінними елементами і можливості вибору одного із шляхів вирішення тієї чи іншої проблеми. Згідно розширеної матриці SWOT-аналізу виявлено, що до безробіття в на сільськогосподарських підприємствах можуть призвести: непристизність сільськогосподарських професій, зменшення кількості економічно активного населення. Покращити стан господарств можливо за рахунок фінансування навчання, підготовки, перепідготовки, збільшення доходів громадян, використання комплексної концепції управління людьми – «тактики доручень».

Р. Акофф вважав, що для виділення проблеми необхідна відповідна схема, яка об'єднує три основні функції: розпізнавання і передбачення проблем; прийняття рішень по проблемі; управління реалізацією рішення [6, с. 210]. Тобто розпізнавати ту чи іншу проблемну ситуацію відносно відтворення і використання трудових ресурсів можливо шляхом використання розширеної матриці. А вирішення ситуації в науковій літературі пропонується через її моделювання.

З аналітичного боку точний підхід досить цікавий щодо використання трудових ресурсів, але досить громіздкий та недостатньо враховує їх відтворення. В практичному застосуванні ми вважаємо більш прийнятним є метод, що пропонує В.В. Глухов. Він розглядає ситуацію не управління в комплексі з кризами. Прояв кризи на підприємстві В.В. Глухов визначає «в зменшенні обсягів продукції, зростанні безробіття, скорочення інвестицій. Криза може мати локальний прояв, наприклад, затримка постачання комплектуючих матеріалів, відключення

електропостачання ті інше. Аварія в цехові або на дорозі – це також кризова ситуація [7, с. 545-546].

Кризову ситуацію автор поділяє на послідовні три деталізовані стадії: найбільш несприятливу (без запасу часу і фінансових резервів); найбільш сприятливу (є запас часу і фінансові резерви); проміжні між несприятливою і сприятливою.

За несприятливої ситуації необхідно використати радикальні заходи для сільськогосподарського підприємства і його трудового і кадрового потенціалу. Тут потрібні короткострокові управлінські дії при зовнішній фінансовій підтримці з метою компенсації затримки у виплаті зарплати. Ціна підприємства цій ситуації досить низька. Основною цінністю, яка при наявності відповідного законодавства, тут може бути приватна чи орендована земельна площа, яка може бути використана як застава під кредит. За сприятливої ситуації підприємство компенсує погіршення економічного стану розробкою перспективного бізнес-плану. В проміжному варіанті потрібно залучити короткострокові кредити, розробити середньострокову стратегію дій, заборгованість починати поступово погашати через реструктуризацію або продавати ноу-хау.

З огляду на те, що в середніх і великих сільськогосподарських підприємствах на кожного управлінця, як правило, кількість підзвітних на протязі робочого періоду змінюється, то стає необхідним перевести частину повноважень керівником нижньої ланки і персоналу, положення якого далеко від керівників-менеджерів. Тим більш, що переважна частина керівників, як правило, намагається приймати активну участь в справах підприємства одним із найважливіших показників якості концепції «тактики доручень» або делегування повноважень є кермом управління або контролю. Це показник, який визначає число співробітників, що безпосередньо підзвітні керівнику. Відповідно до традиційних способів подолання організаційної структури вважається, що пряма контролю не може перевищувати сім (t_2) осіб. Це найбільш оптимальна пряма управління і виступає не стільки показником потенційного делегування повноважень, скільки захисним бар'єром від бюрократичної рутини для топ-менеджерів. Норма контролю в наших умовах має визначатися за об'єктивними формами. Так, збільшення цього показника залежить від ступеню стабільності і стандартності задач, що виконують підопічні, види діяльності (виробництво в рослинництві, тваринництві, внутрішньогосподарській переробці, послугах та інше); налагодженості системи комунікацій і зворотного зв'язку, досвідченості підлеглих і стилю керування менеджера.

Делегуючи підлеглим нові повноваження, менеджер не зменшує свій вплив, а навпаки – він набуває додаткової влади, особливо, якщо підвищуються показники ефективності господарської діяльності підприємства. З цього приводу А. Бобич і Є. Сімутсико приводять вислів класика делегування повноважень («тактики доручень») Розабет М. Контера. «Делегування не тільки допомагає вирішити конкретну тактичну проблему. В стратегічних відносинах його ефективність оцінюється перш за все з позицій розвитку персоналу. Людина більше не відчуває «пішаком», «м'ячем у грі». Одержуючи владу і стратегічну ініціативу на своїй безпосередній ділянці роботи, він одержує можливість самостійно управляти ходом подій і вносити значний внесок в загальну справу» [8].

З метою визначення доцільності використання «тактики доручень», досліджено можливості та бажання працівників самостійно приймати рішення, проявляти ініціативу, самостійно керувати своїм часом, шукати вихід із складної ситуації, використовувати знання та навички тощо було проведене анкетне опитування. В анкетуванні прийняло участь 150 працівників сільськогосподарських підприємств СПТ «Краяни» Полтавського району та ПСП «Церера» Кобеляцького району. Опитування проводилось серед службовців, керівників: зоотехніки, інженери, бригадири, завідувачі тощо. Анкетування самоменеджменту працівників було проведене на кінець 2012 року (пора року не впливає на результати опитування) на підставі дозволу керівників досліджуваних господарств. Тривалість дослідження на підприємствах тривала із грудня 2012 року до травня 2015 року з метою отримати результати від використання «тактики доручень» (табл. 2).

Анкетування показало, що більшість респондентів здатні проаналізувати результати своєї роботи (94 %), хотіли б отримувати нагороду (підвищення) за досягнення результатів у самостійно запропонованому вирішенні ситуації (98 %), бажають управляти своїм часом та роботою (94,7 %) та мати більше відповідальності (68 %). Опитування показало, що керівники довіряють своїм підлеглим у виконанні роботи (100 %). Працівники також бажають проявляти ініціативу, мати свободу дій у виборі способів і шляхів виконання завдання, готові брати на себе ризики. Хотіли б стати менеджером у своїй роботі 38 % опитаних осіб. Це показує бажання працюючих підвищувати свій професійний рівень через навчання.

**2. Складові анкетного обстеження самоменеджменту працівників
(опитано 150 респондентів) (авторське дослідження)**

Перелік питань	Так		Ні	
	всього, осіб	у % до загальна кількості	всього, осіб	у % до загальна кількості
Чи задовольняє Вас спосіб надання доручень керівником?	16	10,7	134	89,3
Чи хотіли б Ви проявити власну ініціативу у виконанні поставлених завдань?	97	64,7	53	35,3
Чи здатні Ви самостійно проаналізувати результати своєї роботи?	141	94,0	9	6,0
Чи хотіли б Ви мати свободу дій у виборі способів і шляхів виконання завдання?	137	91,3	13	8,7
Чи довіряє Вам керівник у виконанні завдань?	150	100,0	0	0,0
Чи ділить Вам керівник виконання поставленого завдання на конкретні дії?	86	57,3	64	42,7
Хотіли б Ви отримувати нагороду (підвищення) за досягнення результатів у самостійно запропонованому вирішенні ситуації?	147	98,0	3	2,0
Хотіли б Ви у своїй роботі стати «частково менеджером»?	93	62,0	57	38,0
Вас задовольняє спокійна і розмірена робота?	84	56,0	66	44,0
Вас задовольняє рутинна і складна робота?	79	52,7	71	47,3
У Вас є бажання вступити у «контакт з проблемою»?	85	56,7	65	43,3
Ви готові брати на себе ризики?	97	64,7	53	35,3
Ви хотіли б мати більше відповідальності?	102	68,0	48	32,0
Для того, щоб стати менеджером своєї роботи, бажаєте стати висококваліфікованим працівником?	142	94,7	8	5,3

В умовах перебудови виробничих відносин, які вивчають впровадження сучасних конкурентних технологій виробництва продукції сільськогосподарських підприємств як в рослинництві, так і в тваринництві об'єктивно вимагатиме перепідготовки кадрів, здатних їх освоювати. Отже, потребує своєї ретельної підготовки сільське населення Полтавщини стосовно необхідності набуття ним знань по сучасному веденню сільськогосподарського виробництва.

Без виконання цієї роботи та розв'язання комплексу соціальних проблем 20 % працездатного населення можуть стати потенційними мігрантами.

Опитування респондентів виявило, що 56 % бажають вступити у «контакт з проблемою». Така перспектива, природно, внесе суттєві зміни в пріоритети бажань сільських трудівників до своєї самореалізації і самовиявлення. Відсутність в межах існуючих адміністративних утворень розвинутої і розгалуженої аграрної інфраструктури покладає відбиток і на трудову орієнтацію сільського населення.

Утвердження нових економічних відносин докорінна перебудова системи управління та розвиток виробничої і соціальної інфраструктури на селі поряд з впровадженням у сільськогосподарські підприємства досягнень науково-технічного прогресу покладає суттєві відбитки і на розв'язання проблеми висококваліфікованих працівників. Про це заявили 94,7 % опитаних.

Тож, запровадження в управлінні сільськогосподарським підприємством концепції «тактики доручень», як показало анкетне опитування є доцільним і може надати позитивні результати.

Експериментальне запровадження концепції «тактики доручень» здійснювалось на ДП «Експериментальна база «Надія». Результатом проведеного експерименту було відмічено приріст досліджуваних показників.

Так, спостерігається приріст (Пр) маси прибутку (пр) від 0,502 млн. грн. до 0,571 млн грн:

$$\text{Пр пр} = ((0,571-0,502)/0,502)*100 = 13,7 \% \quad (1)$$

Запровадження «тактики доручень» сприяло підвищенню рівня оплати праці (зп), що у розрахунку отримали такий результат:

$$\text{Пр зп} = ((16,3-14,6)/14,6)*100 = 11,6 \% \quad (2)$$

Отримано зростання узагальнюючого показника – продуктивності праці (пп):

$$\text{Пр пп} = ((64,6-55)/55)*100 = 17,5 \% \quad (3)$$

Слід також відзначити зростання рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності на 2,2 пункти.

На рис. 1 наведено результати від використання концепції – «тактики доручень». Це дало сприяло розвитку трудових ресурсів, що дозволило збільшити прибуток у підприємствах сільського господарства, рентабельність сільськогосподарської діяльності, зростання продуктивності праці та рівня оплати праці.

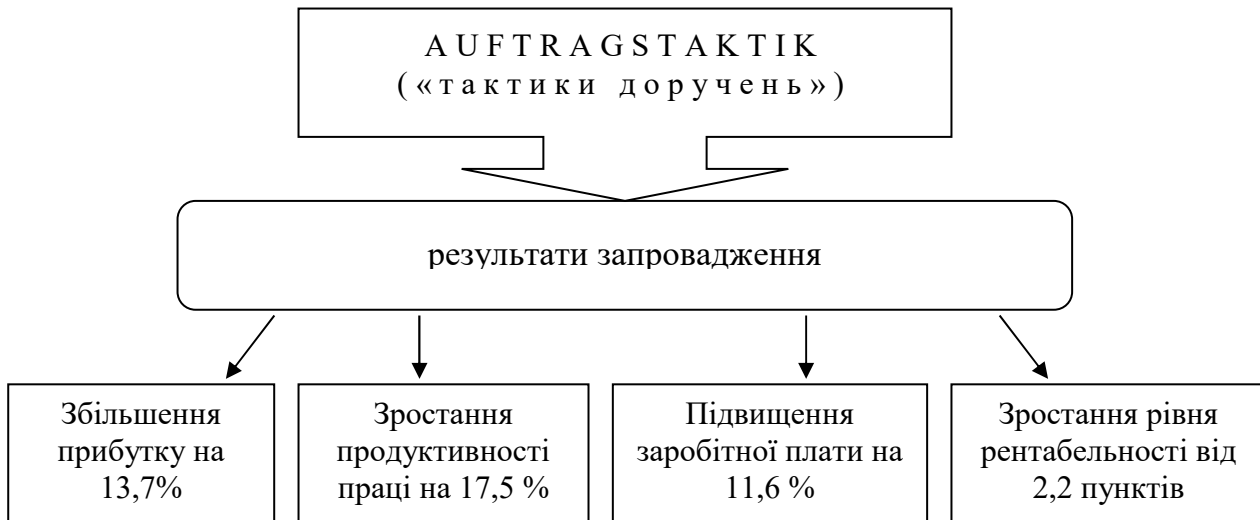


Рис. 1. Результати від використання концепції auftragstaktik («тактики доручень») на ДП «Експериментальна база «Надія»

Результати дослідження показали, що в підприємствах сільського господарства доцільно буде використати «тактику доручень» та інвестування для працівників керівної ланки на великих і середніх підприємствах різної форми власності. Інвестування – краще застосувати для підготовки (перепідготовки) фахівців (ветеринарів, машиністів, економістів, бухгалтерів тощо). Це дозволить підвищити розвиток трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах.

Не менш важливу роль у розвитку трудових ресурсів відіграє адаптація працівників до трудової діяльності (рис. 2).

Її використання мінімізують витрати підприємств на пристосування нових співробітників, дозволяє підвищити продуктивність праці, сприяє активній взаємодії між новачком та професіоналом, налагодженню відносин у колективі, знижує плинність трудових ресурсів, позитивно впливає на якість виготовленої продукції тощо.

Розвиток сучасної економіки вимагає високого рівня підготовки фахівців різних сфер діяльності. Особливо гостро стоїть проблема підвищення кваліфікації працівників сільського господарства, що впливає на конкурентоспроможність галузі, підвищення продуктивності праці, прибутку, рентабельності тощо. Саме через недостатній рівень освітньо-

кваліфікаційного рівня підприємства сільського господарства втрачає лідируючі позиції на ринку праці щодо престижності професії, оплати праці та інших соціально-економічних напрямів.

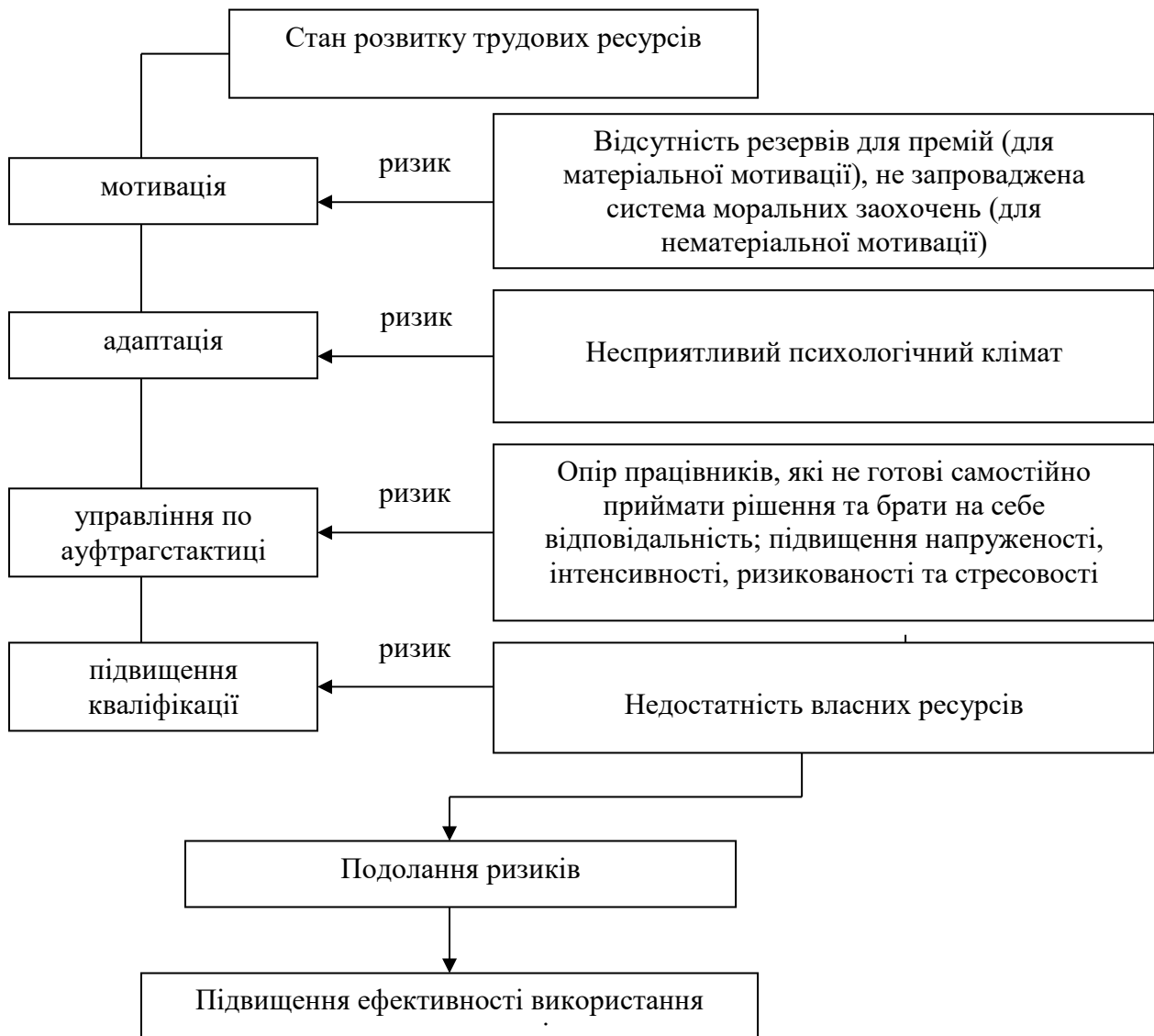


Рис. 2. Ризики використання трудових ресурсів (авторська розробка)

Використання нових більш прогресивних форм навчання сприятимуть покращенню розвитку трудових ресурсів. Зокрема, коучинг дасть можливість самостійно навчатись і розвиватись. Працівник зможе самостійно знайти рішення проблемі, яка виникла. Наставництво допоможе перейняти набуті знання та вміння від професіонала до новачка. Тренінги сформуують належні компетентності для вирішення професійних завдань, оцінювати та аналізувати інформацію. Консультування надасть інформацію та рекомендації для подальшої роботи.

Значну роль у розвитку трудових ресурсів відіграє мотивація сільськогосподарської праці у вигляді винагороди – заробітної плати. Науковці рекомендують підвищувати грошову винагороду лише тим працівникам, які мають вищу освіту, оволоділи новими навичками. Проте слід зауважити, що необхідно також використовувати нематеріальну мотивацію працівників. Потрібно враховувати потреби працівника і використовувати відповідні засоби мотивації.

Система мотивації має бути достатньо гнучкою та враховувати ризики. Процес мотивації може бути успішним тільки тоді, коли підприємство і його трудові ресурси змогли відповідним чином адаптуватися до ринкових умов.

Враховуючи ризики психологічного клімату, опір працівників, які не готові приймати рішення та брати на себе відповідальність, недостатність власних фінансових резервів для підвищення кваліфікації необхідно на підприємстві продумати систему бонусів, привілеїв та пільг. Належить виявити можливість і необхідність підвищення кваліфікації менеджерів. При цьому не слід забувати і про гідну мотивацію других категорій працівників, в тому числі рядових виконавців.

Висновки. Для того, щоб досягти успіху відтворення і ефективного використання інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств повинна бути розроблена чітка стратегія розвитку.

При розробці стратегічного плану сільськогосподарських підприємств важливо використовувати матричні методи аналізу, найбільш прийнятним з яких для галузі є SWOT-аналіз.

Механізм мотивації має бути направлений на досягнення кінцевої мети управління і не послаблюватись принаймні на роботу. Розробка стимулів і форм мотивації праці керівників та інших категорій працівників має базуватись на відносинах власності та розробці нових підходів до пріоритету цінностей. Мотиваційний механізм і стимули мають бути достатньо гнучким і направлені на кожного працівника, службовця, менеджера. Його гнучкість має забезпечуватись рядом способів:

- пошук перспективних студентів, починаючи з молодших курсів вищих навчальних закладів, яким надається можливість проходити практики на сільськогосподарських підприємствах працювати в період канікул, одержувати стипендію за рахунок його ресурсів;

- вести підготовку за рахунок господарства кадрів масових професій та приймати участь в їх перепідготовці;

- вести співробітництво з державною службою зайнятості;

– взаємодіяти з підприємствами, які можуть здійснювати лізинг, тобто тимчасово відряджених працівників «напрокат»;

– організовувати практичні дослідження з проблеми підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників.

Бібліографічний список: 1. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт; [пер. с англ. В.А. Ноздриной]. – М.: Поколение, 2007. – 366 с. 2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с. 3. Падерін І.Д. Интеллектуальный бізнес як безпека інноваційного розвитку України / І.Д. Падерін, Ю.Г. Горященко / Сучасні механізми забезпечення соціально-економічної безпеки на макрота мікрорівнях: мат-ли Міжн.наук.-практ.конф. 19.05.17 р. – Дніпро: УМСФ, ННІ «Фінансова академія», 2017. – С. 172-173. 4. Собко О.М. Интеллектуальный капитал підприємства: концептуалізація–функціонування–розвиток [текст]: монографія / О.М. Собко. – Тернопіль: Крок, 2014. – 360 с. 5. Нестерчук Ю.О., Улянич Ю.В. Развитие капіталізації сільськогосподарських підприємств: монографія / Ю.О. Нестерчук, Ю.В. Улянич. – Умань: видавець «Сочінський», 2013. – 204 с. 6. Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с. 7. Глухов В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 700 с. 8. Бобич А., Симутсико Е. Делегирование полномочий: антикризисный аспект / А. Бобич, Е. Симутсико // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 17-24

Ю. Г. Горященко, Т. С. Дронова Стратегические направления развития интеллектуального капитала сельскохозяйственных предприятий. В статье исследованы факторы воссоздания и эффективного использования интеллектуального капитала сельскохозяйственных предприятий, в частности его основные составляющие – компетенции работников, интеллектуальная собственность и инфраструктурные средства. Авторы пришли к выводам относительно необходимости разработки и внедрения стратегий на предприятиях агросферы, применения матричных методов анализа, а также системы мотивации и стимулирования работников. Проведен SWOT-анализ использования трудовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий, который засвидетельствовал необходимость введения инновационных технологий, совершенствование материальной и нематериальной мотивации

работников сельского хозяйства. Результатом анкетного опроса с целью определения целесообразности использования «тактики поручений» стало исследование возможностей и желание работников самостоятельно принимать решения, проявлять инициативу, самостоятельно руководить своим временем, искать выход из сложной ситуации, использовать знание и навыки.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, стратегия, сельскохозяйственные предприятия, мотивация, матричные методы.

J.G.Horyaschenko, T.S. Dronova Strategic directions of development of intellectual capital of agricultural enterprises. The article is dedicated to the research of the factors of reproduction and effective use of the intellectual capital of agricultural enterprises, including its main components - the competence of employees, intellectual property and infrastructure assets. The authors concluded that there is a necessity of development and implementation of strategies in enterprises of agrosphere, application of matrix methods of analysis and motivation of employees. Conducted SWOT-analysis of labor resources farms showed the need to introduce innovative technologies to improve the material and immaterial motivation of agricultural workers. The strengths of agricultural enterprises included growth of level of technical equipment, energy facilities, the proportion of university graduates, the proportion of workers advanced training in manufacturing, increased funding certainly contribute to the efficient use of labor in agricultural enterprises. However, to the weaknesses attributed - low salaries, staff development, population pressure and so on. The threats included high labor mobility, low efficiency of capital, unfavorable demographic trends, unfavorable demographic conditions, rising unemployment, growing share of time not worked and more.

State of farms can be improved by funding education, training and retraining, increasing incomes, using the integrated concept of managing people - "tactics assignments". Thus, the result of a questionnaire in order to determine feasibility of using "tactics orders" were research capacity and willingness of employees to make decisions, take the initiative to manage their time, find a way out of the difficult situation, use knowledge and skills.

Keywords: intellectual capital, strategy, agricultural enterprises, motivation, matrix methods.

Стаття надійшла до редакції: 10.05.2017 р