

*Чем более точна наука, тем больше можно  
из нее извлечь точных предсказаний.*

*А. Франс*

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

УДК 331.544:631.11

JEL Classification: M53; O15

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Корчинський І. О.  
Мартинюк Н. В.**

У статті досліджено проблеми підготовки кваліфікованих кадрів для аграрного сектору економіки шляхом забезпечення їх професійного навчання на виробництві. Актуальність дослідження зумовлена вкрай низькою конкурентоспроможністю персоналу та відсутністю сучасних підходів до розвитку його фахових компетентностей на рівні підприємств.

Обґрунтовано концептуальні засади управління професійним навчанням працівників сільськогосподарських підприємств та механізм їх реалізації, відповідно до інноваційної моделі сільського господарства.

Дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях концепції "економіки знань", теорії людського капіталу, а також новітніх досягненнях економічної науки і господарської практики у сфері управління розвитком персоналу. У його процесі застосовувалися методи абстрагування, теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, синтезу, монографічний та ін.

У контексті імплементації положень Стратегії державної кадрової політики автором розроблено концептуальну модель управління професійним розвитком персоналу на сільськогосподарських підприємствах. У ній, зокрема, визначено етапи та стратегічні напрями управління цим процесом. Описано сутність синергетичного ефекту, що виникає внаслідок професійного навчання окремих працівників.

На основі узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду розроблено рекомендації щодо повноцінного використання на сільськогосподарських підприємствах стажування та наставництва як основних форм навчання персоналу. Також авторами розглянуто можливість організації підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на базі філій кафедр аграрних університетів та регіональних навчально-виробничих центрів.

Удосконалено структуру механізму професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств на виробництві та запропоновано конкретні заходи з кожного напрямку забезпечення процесу навчання.

Зроблено висновок про необхідність чіткої структуризації всіх етапів професійного розвитку персоналу та інтеграції профільних навчальних закладів, державних органів управління, суб'єктів господарювання та ринкових інституцій у систему виробничого навчання.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, сільськогосподарські підприємства, стратегія управління, професійне навчання, компетентність працівників, стажування, наставництво.

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ  
НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

***Корчинский И. О.  
Мартынюк Н. В.***

В статье исследованы проблемы подготовки квалифицированных кадров для аграрного сектора экономики путем обеспечения их профессионального обучения на производстве. Актуальность исследования обусловлена крайне низкой конкурентоспособностью персонала и отсутствием современных подходов к развитию его профессиональных компетентностей на уровне предприятий.

Обоснованы концептуальные основы управления профессиональным обучением работников сельскохозяйственных предприятий и механизм их реализации соответственно инновационной модели сельского хозяйства.

Исследование основывается на фундаментальных постулатах концепции "экономики знаний", теории человеческого капитала, а также новейших достижениях экономической науки и хозяйственной практики в сфере управления развитием персонала. В его процессе применялись методы абстрагирования, теоретического обобщения и сравнения, системного анализа, синтеза, монографический и др.

В контексте имплементации норм Стратегии государственной кадровой политики автором разработана концептуальная модель управления профессиональным развитием персонала на сельскохозяйственных предприятиях. В ней, в частности, определены этапы и стратегические направления управления этим процессом. Описана сущность синергетического эффекта, возникающего на результате профессионального обучения отдельных работников.

Путем обобщения отечественного и зарубежного опыта разработаны рекомендации к полноценному использованию на сельскохозяйственных предприятиях стажировки и наставничества в качестве основных форм обучения персонала. Также авторы рассматривают возможность организации подготовки и повышения квалификации кадров на базе филиалов кафедр аграрных университетов и региональных учебно-производственных центров.

Усовершенствована структура механизма профессионально-квалификационного развития персонала сельскохозяйственных предприятий на производстве и предложены конкретные меры по каждому направлению обеспечения процесса обучения.

Сделан вывод о необходимости четкой структуризации всех этапов профессионального развития персонала и интеграции профильных учебных заведений, государственных органов управления, хозяйствующих субъектов и рыночных институтов в систему производственного обучения.

*Ключевые слова:* развитие персонала, сельскохозяйственные предприятия, стратегия управления, профессиональное обучение, компетентность работников, стажировка, наставничество.

**THE MANAGEMENT STRATEGY OF THE PROFESSIONAL TRAINING  
AT AGRICULTURAL ENTERPRISES**

***I. Korchynskyi  
N. Martyniuk***

The problems of qualified personnel training for the agricultural sector through vocational training at the workplace have been researched. The relevance of the research is determined by extremely low staff competitiveness and lack of modern approaches to its professional competence development at the enterprise level.

The conceptual foundations of management of farm workers' professional training have been substantiated and the implementation mechanism that meets the innovative model of agriculture has been developed.

The research is based on the fundamental postulates of the "knowledge economy" concept, the human capital theory and on the latest achievements in the theory and practice of the staff development management. The methods of abstraction, theoretical generalization and comparison, systems analysis, synthesis and the monographic method were used to study the problem.

In the context of implementing the norms of the strategy of the state personnel policy, a conceptual management model of personnel professional development at agricultural enterprises is proposed by the author. In particular, it defines the stages and strategic directions to manage this process. The essence of the synergistic effect resulting from the vocational training of employees is described.

As a result of summarizing domestic and foreign experience some recommendations have been developed for valuable use of traineeship and tutorship, as the main forms of training at agricultural enterprises. The authors have also examined the possibility of personnel training and raising qualification on the basis of agricultural university branches' departments and regional training and production centers.

The structure of the mechanism of the staff professional and qualification development at the agricultural enterprises has been improved and specific measures have been proposed to provide each area of training.

A conclusion has been drawn about the necessity of clear structuring of all the stages of the personnel professional development and integration of specialized educational institutions, public administrations, businesses and market institutions in an industrial training system.

*Keywords:* staff development, agricultural enterprises, management strategy, vocational training, competence of employees, traineeship, tutorship.

Загострення проблеми кадрового забезпечення аграрного сектору економіки висуває на перший план питання професійного розвитку персоналу на виробництві. Адже ефективне застосування у виробничому процесі інноваційних технологій не може відбуватися без постійного оновлення і накопичення знань працівників, набуття ними нових компетентностей. Крім того, освічений, кваліфікований, із набутим трудовим досвідом працівник є більш мобільним на ринку праці, йому легше працевлаштуватися в разі втрати роботи чи організувати власну справу.

Водночас підвищення кваліфікації персоналу в межах підприємства потребує не лише формування в колективі відповідного внутрішнього середовища, сприятливого для всебічної реалізації кар'єрних планів кожного працівника, зростання його умінь, навичок, знань, інтелектуального та духовного рівня, але й упровадження інноваційних моделей управління професійним розвитком кадрів на виробництві.

Питання управління розвитком персоналу порушено у працях широкого кола зарубіжних та вітчизняних науковців: М. Армстронга, П. Друкера, А. Маслоу, М. Мескона, Л. Портера, Д. Богіні, О. Богачова, О. Бородіної, П. Гайдучького, О. Грішнкової, І. Грузіної, В. Дериховської, М. Дрозача, М. Зубця, А. Колота, В. Колосок, Ю. Нікітіна, М. Перелігіна, М. Семикіної, О. Смірнова, В. Юрчишина, О. Шкільова, О. Ястремської та ін. Ними зроблено значний внесок у теорію і практику внутрішньофірмового кадрового менеджменту, удосконалення стратегій управління персоналом, розроблення ефективних форм, методів та програм професійної підготовки працівників, формування методичних підходів до оцінювання якості персоналу та інвестицій у його розвиток тощо.

Однак, попри значний ступінь опрацювання зазначених питань, деякі з них ще залишаються дискусійними та потребують подальшого вивчення, у тому числі й урахування галузеву специфіку. Особливо це актуально для аграрного сектору економіки, який сьогодні переживає значні трансформації інвестиційно-інноваційного характеру. Тому проблема професійного розвитку конкурентоспроможних

кадрів тут виникла досить гостра і потребує невідкладного вирішення.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад управління професійним навчанням працівників сільськогосподарських підприємств та механізму їх реалізації, відповідно до інноваційної моделі сільського господарства.

Професійне навчання персоналу на виробництві є невід'ємною складовою його всебічного розвитку та ефективного використання. В умовах постійного оновлення технологічної бази аграрного виробництва і зростання вимог до професійних якостей працівників, забезпечення безперервності, оперативності та злагодженості всіх складових процесу навчання є одним із ключових чинників конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Визначальна роль професійного навчання в системі розвитку персоналу випливає з окремих трактувань змісту категорій. Так, Грузіна І. А. та Дериховська В. І. розглядають розвиток персоналу підприємства як комплексний, системно організований, безперервний процес постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників із метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня для виконання нових виробничих функцій, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [1, с. 105].

У цьому контексті вкрай важливою є саме організаційна підтримка процесу набуття працівниками нових фахових компетентностей. На думку деяких науковців, допомагаючи навчанню персоналу, працедавець вирішує завдання підприємства щодо забезпечення формування персоналу, його адаптацію на підприємстві, упровадження нововведень та оволодіння новими знаннями, необхідними для розуміння та розв'язання різних проблем, що виникають у процесі виробництва [2, с. 26].

Це обумовлює необхідність застосування системного підходу до організації управління та органічного поєднання всіх стратегій розвитку персоналу, у тому числі і стратегії професійного навчання.

Щодо основних етапів процесу управління розвитком персоналу дослідники виділяють стратегії відбору та залучення персоналу, його трудової адаптації, оцінювання, професійного навчання, кар'єрного просування,

використання та руху, мотивації та скорочення персоналу [3, с. 343–344]. Відповідно, ефективна реалізація стратегії професійного навчання є як результатом, так і чинником досягнення цілей із кожної з перелічених стратегій.

На думку авторів, початковим етапом забезпечення якісного професійного навчання працівників сільськогосподарських підприємств є формування цілісної, належним чином структурованої та відповідної вимогам сьогодення концепції розвитку персоналу на виробництві. Остання має відповідати стратегічним цілям діяльності підприємства, бути невід’ємною складовою його кадрової політики і ґрунтуватися на чинній нормативно-правовій базі з питань регулювання зайнятості та професійного навчання.

Будучи свого роду теоретико-методологічною програмою дій, концепція має містити в собі розділи, які стосуються обґрунтування доцільності, напрямів і завдань розвитку персоналу; розроблення поточних і перспективних планів професійного навчання, визначення його об’єктів, суб’єктів та принципів; вибору видів, форм та методів навчання; пошуку джерел фінансування та оцінювання ефективності функціонування всієї системи професійно-кваліфікаційної підготовки кадрів.

Нормативно-правовою базою для розроблення концептуальних засад розвитку персоналу є закони України "Про

професійно-технічну освіту", "Про вищу освіту", Положення про професійне навчання робітників на виробництві, а також укази Президента України про затвердження Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. та Плану заходів щодо її реалізації.

Відповідно до положень Стратегії, формування умов для виробничого навчання потребує реалізації керівниками аграрних підприємств таких першочергових завдань: 1) створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці; 2) реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання, урахування специфіки галузі чи сфери управління; 3) переорієнтації системи підвищення кваліфікації для надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; 4) формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців; 5) запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів [4].

З огляду на ці завдання автори вважають, що управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств на виробничому рівні має здійснюватися за такими основними напрямками (рис. 1):

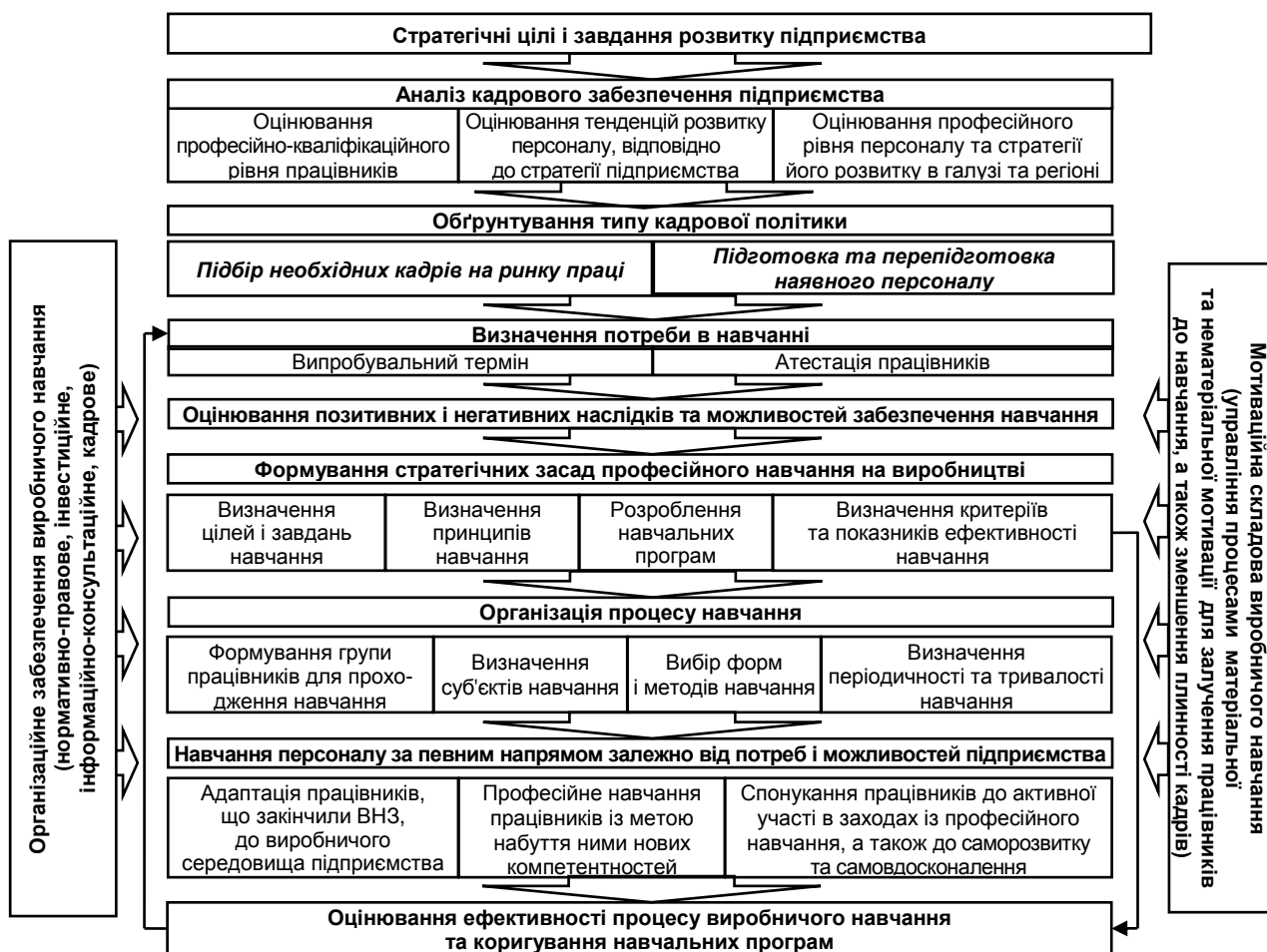


Рис. 1. Концептуальна модель управління професійним розвитком працівників сільськогосподарських підприємств на виробництві (власна розробка автора)  
[A conceptual management model of professional development of farm workers at the workplace] (developed by the author)

1) прискорення процесу адаптації молодих працівників, які мають початкову професійну підготовку на базі навчальних закладів різних рівнів до виробничого середовища на підприємстві;

2) професійне навчання працівників, які вже мають стаж роботи на даному підприємстві, були залучені з інших галузей національної економіки чи перейшли з підприємств-конкурентів із метою набуття ними нових компетентностей, підвищення кваліфікації, просування у службовій діяльності та якнайповнішої реалізації їх трудового потенціалу в умовах інноваційної моделі розвитку сільськогосподарства. Цей напрям безпосередньо дотичний до процесу управління кар'єрою працівника;

3) спонукання працівників до активної участі в заходах із професійного навчання, а також саморозвитку та самовдосконалення своїх навичок.

Передувати цим процесам має належна організація підбору кадрів та атестації працівників, а супроводжувати їх – нормативно-правове, фінансово-інвестиційне, інформаційно-консультативне, кадрове та організаційне забезпечення професійного навчання, а також уживання заходів щодо зменшення плинності кадрів та збереження накопиченого людського капіталу.

Заходи щодо адаптації працівника до специфіки та умов діяльності даного підприємства є невід'ємною складовою менеджменту персоналу. Адже за наявної системи підготовки кадрів молоді працівники-випускники навчальних закладів не мають достатнього практичного досвіду і починають повноцінно виконувати свої функціональні обов'язки, як правило, через 3 – 6 місяців роботи.

Прискорити цей процес можна шляхом створення внутрішньогосподарської системи обміну знаннями, завдяки якій буде реалізовано синергетичний ефект від професійного навчання. Основна мета її функціонування полягає у налагодженні партнерських відносин між працівниками різних професійних та вікових груп і створенні умов для взаємовигідного обміну знаннями та досвідом між ними.

Так, молодий спеціаліст, який закінчив аграрний коледж чи університет і прийшов працювати на сільськогосподарське підприємство, неминуче стає суб'єктом такого обміну. З одного боку, він переймає всі тонкощі виробничого процесу, досвід та методи роботи від старших колег.

З іншого – він сам є носієм нових знань, передових технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу, які здобув під час навчання. Використовуючи їх у роботі, такий спеціаліст одночасно сприяє оновленню знань інших працівників (рис. 2).

Аналогічний ефект виникає від скерування провідних спеціалістів підприємства на стажування чи підвищення кваліфікації. Передача отриманої ними інформації всім членам трудового колективу забезпечує "осучаснення" виробництва і вносить "нове дихання" в діяльність підприємства. Тобто, набуті здатності окремої людини в результаті їх взаємодії породжують організаційну (колективну) здатність забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі за всіма напрямками діяльності організації [5, с. 48].

Отже, кінцевим завданням управління обміном новими знаннями є забезпечення такого стану в організації, за якого на міжособистісному рівні та рівні функціональних підрозділів і проектних груп відбувається обмін потрібними знаннями, здійснення постійного навчання своїх колег. Такий стан можна назвати "станом взаємного, неперервного наставництва" [6, с. 48].

Другий напрям професійного розвитку персоналу підприємства можна розподілити на такі складові:

первинне навчання працівників певної професії, які мали відповідний виробничий досвід, ураховуючи специфіку і сфери діяльності підприємства;

навчання з метою наближення професійних характеристик найманого працівника до вимог займаної посади; навчання, ураховуючи інноваційні напрями розвитку підприємства (у тому числі й навчання нових професій);

навчання для підвищення загального освітньо-кваліфікаційного рівня працівників в умовах постійного розвитку продуктивних сил тощо.

Щодо третього напрямку – спонукання працівників до участі в заходах із професійного розвитку та саморозвитку – завдання менеджменту підприємства полягає в тому, щоб створити ефективну систему мотиваційного навчання персоналу та стимулювати його до набуття (у тому числі й самостійного) нових компетентностей та інноваційної активності. Цей напрям потребує значної уваги з боку керівництва сільськогосподарських підприємств, оскільки схильність працівників аграрної галузі до професійного навчання та підвищення кваліфікації досить низька.

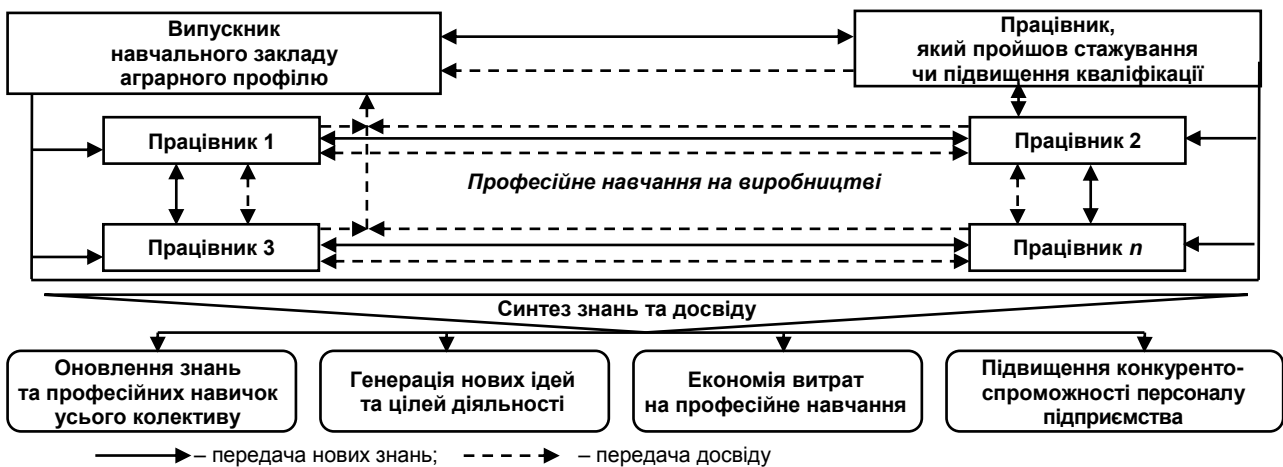


Рис. 2. Синергетичний ефект від професійного навчання (власна розробка авторів)  
[A synergetic effect of vocational training] (developed by the authors)

Однією з головних причин цього є неповна зайнятість, зумовлена сезонним характером виробництва та скороченням його масштабів через низькі фінансові результати

діяльності сільськогосподарських підприємств. Поширеною є ситуація, коли працівники зайняті два-три дні на тиждень, що не сприяє здобуттю ними нових знань, набуттю стійких

навичок та компетентностей. Ще один фактор – вікова структура персоналу, у якій частка працівників старших ніж 35 років становить майже 77 %, із яких 14,6 % – особи передпенсійного віку і 13,2 % – пенсіонери, що працюють. Природно, що мотиваційні механізми для підвищення кваліфікації в такому середовищі працюють дуже слабо.

Додатковими бар'єрами для мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств до професійного розвитку є: недостатня прозорість та зрозумілість стимулів до навчання працівників; недостатній рівень використання сучасних технологій професійного навчання; незадовільний фінансовий стан більшості підприємств і тривалий термін окупності окремих видів інвестицій у навчання.

Тому керівникам підприємств аграрного сектору економіки сьогодні необхідно докласти чималих зусиль для формування відповідних умов професійно-кваліфікаційного розвитку працівників на виробництві. До того ж система професійного навчання персоналу має бути гнучкою, здатною швидко змінювати напрями, методи й організаційні форми підготовки кадрів, відповідно до стратегії розвитку підприємства, потреб виробництва і ринкової кон'юнктури. І найголовніше – в основу формування згаданої системи має бути покладений інноваційний підхід, що передбачає не лише застосування сучасних інформаційних та інших навчальних технологій, науково-обґрунтованих програм підготовки, але й орієнтацію самих працівників на здобуття інноваційних знань і набуття практичних навичок, генерування раціоналізаторських ідей та постійне підвищення своєї кваліфікації.

У цьому контексті вітчизняна практика у сфері управління професійним розвитком персоналу аграрного сектору економіки має враховувати і частково бути адаптованою до загальноосвітніх тенденцій та міжнародних стандартів. Це, зокрема, розвиток дистанційної освіти; створення недержавних дорадчих і консультативних центрів, інформаційно-аналітичних служб із метою аналізу кадрових процесів і проблем розвитку персоналу в аграрній галузі; створення бізнес-інкубаторів; організація тренінгів, семінарів і практичних занять для аграріїв; розвиток школи агробізнесу; удосконалення методів мотивації підприємців, фермерів і найманих працівників до поглиблення своїх знань; реформування системи організації підготовки кадрів [7, с. 18].

Узагальнюючи викладені положення, уважасмо що сучасна система професійного навчання на підприємствах аграрного сектору має ґрунтуватися на компетентному підході, який сьогодні активно реалізовується в інших галузях національної економіки і є найбільш прогресивним у контексті забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Він передбачає всебічну підготовку та виховання працівника не лише як фахівця своєї справи, але і як особистості та повноправного члена колективу та суспільства.

За твердженням Ю. Нікітіна та В. Рукас-Пасічнюк, використання компетентнісного підходу дозволяє розкрити й розвинути інноваційний потенціал персоналу організації [8, с. 54].

Сьогодні для більшості сільськогосподарських підприємств основною проблемою організації виробничого навчання залишається фінансовий бік питання. Тому формування умов для професійного розвитку персоналу потребує вибору таких форм, методів та термінів, які найповніше відповідають критерію ефективності. Суть останнього полягає в найкоротших термінах підготовки працівників до виконання їх функціональних обов'язків із найменшими фінансовими витратами для підприємства.

Наступним важливим кроком у процесі управління процесом виробничого навчання є формування цільової аудиторії працівників, які будуть проходити підготовку. На нашу думку, вибір має здійснюватися за такими групами ознак:

вікова – працівники віком до 25 р., від 25 до 35 рр., від 35 до 50 рр., старших ніж 50 р.;

функціональна – робітники, службовці, керівники;

освітня – працівники із середньою та середньою спеціальною освітою; працівники із професійно-технічною освітою; працівники з вищою освітою. Додатковою складовою до двох останніх пунктів цієї класифікації є тип здобутої освіти (профільна або непрофільна);

професійно-кваліфікаційна – працівники без визначеної професії, працівники непрофільних професій, працівники профільних професій. Додаткова складова – наявність (або відсутність) досвіду роботи в сільському господарстві.

Від формування складу цільової групи працівників, яка проходитиме навчання, залежить подальший вибір видів, форм і методів підготовки, рівень програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу, а також обсяги витрат на навчання і можливості підприємства виділити ці кошти.

Одними з найбільш ефективних способів обміну знаннями, набуття і розвитку компетентностей є стажування і наставництво [6, с. 48]. Упровадження і широке застосування останнього визначає Стратегія кадрової політики на період 2012 – 2020 рр. як одне з першочергових завдань.

Під наставництвом розуміють індивідуальне або групове шефство досвідчених працівників над окремими новачками чи групами новачків. На думку авторів, саме цей метод є найбільш прогресивним із точки зору адаптації молодих працівників на виробництві, швидкого набуття ними компетентностей, необхідних підприємству, а разом із цим закріплення їх на робочому місці. Він також найбільш прийнятний для підприємств, які здійснюють кадрову політику, орієнтовану на випускників навчальних закладів, або не мають достатньо коштів для застосування інших форм виробничого навчання; фермерських господарств та малих підприємств.

Водночас ефективне впровадження наставництва на сільськогосподарських підприємствах потребує реалізації низки заходів:

розроблення на рівні Департаменту агропромислового розвитку області Положення про наставництво і відповідних методичних рекомендацій щодо його організації;

формування на підприємстві окремих груп працівників-наставників (бажано віком 35 – 50 рр.) та скорочення їх функціональних обов'язків за основною професією зі збереженням заробітної плати;

налагодження обміну передовим досвідом організації наставництва між підприємствами на галузевому, регіональному і загальнодержавному рівні;

регулярне проходження працівниками-наставниками курсів підвищення кваліфікації;

здійснення додаткової мотивації працівників-наставників за досягнення високих трудових результатів їх вихованців.

На підприємствах наставництво може поєднуватися зі стажуванням або керівництвом виробничою практикою студентів та учнів навчальних закладів.

Стажування є формою виробничого навчання, яке передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Основні проблеми організації стажування на сільськогосподарських підприємствах пов'язані з нерегульованістю багатьох юридичних і практичних питань щодо умов його проходження. Основні з них стосуються визначення самої сутності процесу стажування і відокремлення його від інших форм виробничого навчання, наявності конкретного освітньо-кваліфікаційного рівня стажера, створення окремих робочих місць для стажування, оплати праці стажера та подальшого його працевлаштування.

Сьогодні проходження стажування на сільськогосподарських підприємствах є складовою навчальних планів підготовки студентів ВНЗ аграрного профілю за ОКР "Магістр". Однак умови, які прописують у договорах, по суті перетворюють цей процес на виробничу практику, що здійснюють на безоплатній основі. Окремих робочих місць для стажування, як правило, не створюють, оскільки це супроводжується додатковими юридичними та фінансовими труднощами для підприємства.

Щодо осіб, які закінчили навчальний заклад і прагнуть набути практичних компетентностей на виробництві, то їх стажування керівники підприємств переважно розцінюють як випробувальний термін. Його знову ж таки здійснюють неофіційно і перетворюють на безоплатне використання праці через відсутність будь-яких гарантій щодо подальшого працевлаштування.

Практика спрямування працівників на інші підприємства для перейняття досвіду в сучасних конкурентних умовах взагалі відсутня. Тобто можливості стажування як форми виробничого навчання на підприємствах аграрної галузі практично не використовують. Для виправлення цієї ситуації необхідно:

на урядовому рівні чітко визначити і прописати в нормативних документах поняття "стажування", його види; осіб, які можуть проходити стажування, їх права, обов'язки приймаючої сторони тощо;

надавати сільськогосподарським підприємствам певні податкові пільги в разі створення ними робочих місць для стажування;

на регіональному рівні створити на базі передових підприємств регіональні навчально-виробничі центри (із наданням їм певних пільг), де могли б проходити стажування працівники малих і середніх підприємств;

на рівні адміністрації підприємств налагодити співпрацю з навчальними закладами щодо спільного розроблення програм стажування студентів за відповідними професіями;

забезпечити механізм зв'язку між стажуванням особи та її подальшим працевлаштуванням.

Це дозволить розширити можливості розвитку компетентностей на робочому місці та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

Для розвитку системи міжгосподарського стажування допустимим є його проведення на платній основі. Це, насамперед, стосується тих, хто зацікавлений проходити його в агрохолдингах. До того ж процес стажування доцільно проводити разом із наставництвом. Оскільки стажери фактично братимуть участь у виробничих процесах, то вартість їхнього навчання доцільно встановити на рівні витрат на проживання, харчування, роздаткові матеріали навчально-методичного характеру (брошури, буклети, DVD-фільми для закріплення знань).

Для окремих підприємств (особливо з іноземним капіталом) є можливість відправляти працівників на стажування за кордон. Однак із метою запобігання втраті кадрового потенціалу (перехід працівників до конкурентів) до контракту необхідно закласти умову щодо обов'язкового відпрацювання на даному підприємстві протягом трьох років після повернення зі стажування.

У контексті реалізації принципу інтеграції, однією зі складових системи виробничого навчання мають стати філії кафедр аграрних університетів на підприємствах галузі. Сьогодні їх робота має переважно одностороннє спрямування і зводиться до практичного навчання студентів за допомогою епізодичних проведень виїзних занять, виробничих практик чи виконання студентами курсових і дипломних

робіт за матеріалами підприємства. До того ж філії відкриті не більш ніж на 10 % сільськогосподарських підприємств.

Водночас цю роботу необхідно спрямувати у площину реальної співпраці, зокрема надавати зворотну консультаційну та інформаційну підтримку виробництву з боку університетів; організувати для працівників семінари і курси підвищення кваліфікації за участю провідних учених, які б пропагували результати досліджень та брали участь в обговоренні проблем інноваційного розвитку сільського господарства.

Також доцільно запрошувати для читання лекцій на базі філій фахівців провідних компаній-виробників сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин тощо. У такому сервіс-навчанні зацікавлені й самі компанії, а тому, як правило, надають її на безоплатній основі. Це обумовлено тим, що неправильна експлуатація та обслуговування новітніх технічних засобів у сільському господарстві призводить до зниження їх продуктивності, поломок і простоїв агрегатів, втрати врожаю під час збирання, неналежної якості робіт тощо. Це підриває довіру аграріїв до такої техніки й утруднює її просування на ринок.

За належного підходу згадані філії можуть стати потужними навчально-виробничими центрами підготовки, підвищення кваліфікації та перекваліфікації фахівців, але для цього необхідно здійснити відповідну організаційну роботу на регіональному рівні, зокрема, за участю Департаменту агропромислового розвитку, Державної служби зайнятості населення та представників великих агрокомпаній доцільно укласти угоду про підготовку і перепідготовку кадрів АПК, у межах якої передбачити спільну організацію конференцій, семінарів, круглих столів, розроблення професійно-освітніх програм із перепідготовки кадрів, видання навчально-методичних посібників тощо.

На базі регіональних центрів також доцільно організувати школу (або курси) менеджменту й агробізнесу, оскільки аграрна галузь відчуває гостру нестачу менеджерів середньої та вищої ланки. До того ж програми підготовки мають орієнтуватися на конкретну цільову аудиторію: малі підприємці або фермери; керівники великих підприємств, управлінці середньої ланки тощо. Їх слухачами доцільно зараховувати осіб, що мають досвід роботи на керівній посаді не менше від двох років, а до процесу викладання залучати визнаних фахівців у галузі аграрного менеджменту як із університетів, так і з виробництва.

Водночас ефективна робота філій та навчально-виробничих центрів потребує розроблення інноваційних освітніх програм, під якими розуміють систематизований набір навчальних дисциплін та практик, що охоплюють найбільш актуальні розробки у визначеній предметній області, метою якою є підготовка спеціаліста, здатного не лише опанувати, але й творчо розвивати передані йому в результаті навчання знання, уміння і навички, а також здійснювати інновації в ході своєї практичної діяльності [9, с. 219].

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є їх тривалість і періодичність. За деякими оцінками, середня періодичність підвищення кваліфікації в аграрному секторі економіки України є в десять разів нижчою від нормативу [10, с. 62]. Уважаємо, що для підтримання високого рівня конкурентоспроможності персоналу на підприємствах галузі необхідно, щоб кожен із працівників хоча б раз на п'ять років проходив курси підвищення кваліфікації або стажування. Однак цей термін може коригуватися, залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві.

Крім того, забезпечення ефективності професійного навчання потребує формування відповідного організаційно-економічного механізму його здійснення (рис. 3).

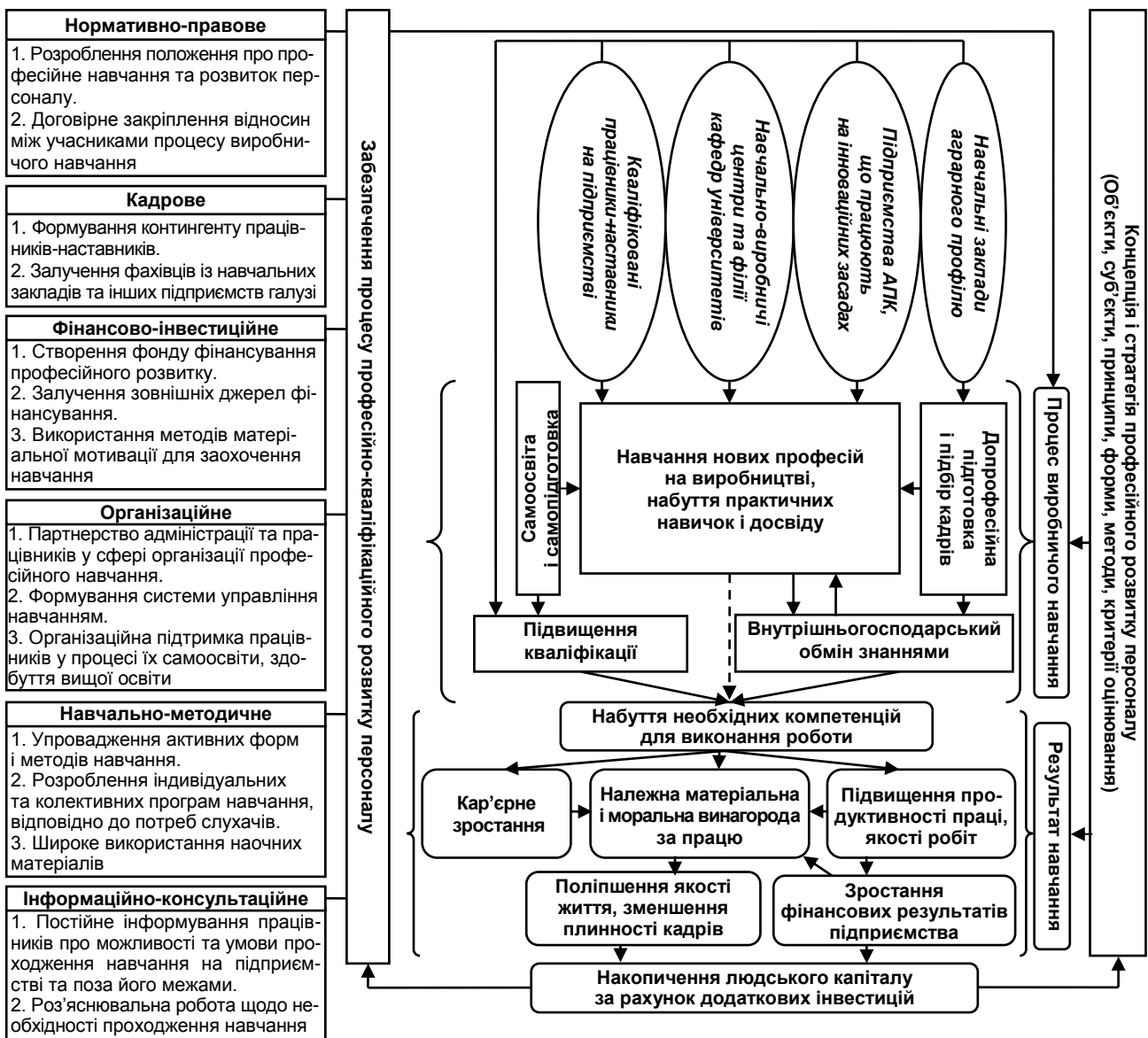


Рис. 3. Механізм забезпечення професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств на виробництві (власна розробка авторів)  
 [The mechanism of personnel professional and qualification development at agricultural enterprises]  
 (developed by the authors)

У його основі – система заходів, які дозволяють забезпечити реалізацію провідних принципів професійного навчання. Першочергове значення мають нормативно-правові заходи, орієнтовані на регламентацію відносин між адміністрацією підприємства та найманими працівниками у сфері розвитку їх компетентностей. Цьому, зокрема, сприятиме розроблення на кожному підприємстві Положення про професійне навчання та розвиток персоналу, у розділах якого слід чітко визначити цілі й завдання виробничого навчання; його види, форми і методи; зобов'язання підприємства щодо забезпечення даного процесу; критерії відбору працівників для участі в навчанні та оцінювання його результативності; перспективи кар'єрного зростання працівника у процесі здобуття ним відповідного кваліфікаційного рівня; відповідальність сторін та інші організаційні питання. Зобов'язання щодо виконання норм даного Положення необхідно також урахувати під час укладання

колективного та індивідуальних трудових договорів. Це створить необхідне юридичне підґрунтя для реалізації інших форм забезпечення розвитку персоналу.

Ще один ключовий напрям забезпечення процесу виробничого навчання – фінансово-інвестиційний. Його реалізація має здійснюватися, згідно із принципом інвестування, який визначає пріоритетну роль працедавця у фінансуванні заходів із професійного розвитку персоналу в усіх його формах.

Для цього доцільно сформувати цільовий фонд фінансування професійного навчання, де акумулюватимуться не лише внески власника, а й кошти, повернуті працівниками, які не виконали договірних зобов'язань щодо відпрацювання певного терміну на підприємстві після проходження навчання.

На думку авторів, розмір щорічних внесків працедавця до даного фонду доцільно встановити на рівні 1 – 3 %



від розміру фонду оплати праці за попередній період або як альтернативний варіант – 0,3 – 0,5 % від величини чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції.

Ще один варіант – створення відповідного фонду на загальнодержавному рівні та наповнення його за рахунок запровадження податку на професійне навчання. Такий підхід, зокрема, відповідає міжнародній практиці. Ставку податку вважаємо за доцільне диференціювати в межах 0,5 – 2 % від розміру валового фонду оплати праці (залежно від кількості працівників). Кошти фонду слід використовувати на виплату працедавцям дотацій, повернення податків чи фінансування інших пільг, пропорційно до вартості стажування, пройденого працівниками підприємства. Наприклад, за умови фінансування сільськогосподарським підприємством навчання працівника в акредитованому профільному навчальному закладі, сума витрачених коштів може бути йому повернута в межах сплачених сум податку на професійне навчання (до 100 %).

В умовах обмеженого обсягу фінансових ресурсів більшості підприємств, їх керівникам важливо також орієнтуватися на залучення зовнішніх джерел фінансування (коштів інвесторів, самих працівників, держави). До того ж доцільно заохочувати працівників брати участь у тих формах виробничого навчання, які потребують мінімальних затрат із боку підприємства (семінари і конференції, які організують і фінансують великі агропромислові компанії, виставки науково-технічних досягнень, міжгосподарська співпраця щодо підвищення кваліфікації).

Працівникам, які виявляють самостійну ініціативу щодо здобуття вищої освіти або підвищення кваліфікації за власний рахунок, із боку адміністрації підприємства має бути надана всебічна організаційна підтримка (гнучкий графік роботи, відпустка зі збереженням заробітної плати, часткова компенсація витрат на навчання тощо). Крім того, необхідно вдосконалити систему управління виробничим навчанням, щоб забезпечити максимальне поширення здобутих окремими працівниками знань у межах колективу.

Управлінська робота має бути спрямована на постійне поліпшення навчально-методичного забезпечення процесу навчання шляхом запровадження сучасних його форм і методів (дистанційне, інтерактивне і модульне навчання, навчальний туризм, творчі й пошукові методи); індивідуального підходу до складання програм підготовки персоналу, урахування попередній досвід, знання, навички, інтереси окремих працівників; розвиток соціального партнерства у професійній підготовці, ефективну участь у державних програмах розвитку кадрів для аграрного сектору економіки тощо. Також із боку адміністрації підприємства слід постійно інформувати працівників про умови та можливості навчання, а ще забезпечити нерозривний зв'язок між рівнем набутих компетентностей працівників і їх мотиваційними цінностями та статусом на підприємстві.

Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в аграрному секторі економіки вимагає, щоб усі етапи професійного розвитку персоналу (базова підготовка, профільна й непрофільна освіта, курси підготовки і підвищення кваліфікації, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими й обумовлювали професійне зростання спеціаліста. Тому формування якісно нового рівня професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу на виробництві може відбутися лише завдяки тісній взаємодії державних органів управління розвитком АПК, профільних навчальних закладів, суб'єктів господарювання, ринкових інституцій та отримання ними певних вигод.

Водночас лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх її механізмів дасть

змогу забезпечити аграрний сектор конкурентоспроможним персоналом та за його участю реалізувати інноваційну стратегію розвитку сільського господарства.

**Література:** 1. Грузина І. А. Розвиток працівників як невід'ємний елемент стратегії управління персоналом / І. А. Грузина, В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2010. – № 4. – С. 104–107. 2. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія / В. М. Колосок, О. С. Богачов, А. В. Алістаєва. – Маріуполь : ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", 2011. – 224 с. 3. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 341–346. 4. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. 5. Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій організації / О. Б. Плоха // Економіка розвитку. – 2010. – № 1. – С. 47–49. 6. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 47–51. 7. Перелигін М. Стратегія управління професійним розвитком кадрів аграрного сектора: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / М. Перелигін // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 4. – С. 17–21. 8. Никитин Ю. А. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 12 (162). – С. 48–56. 9. Гитман Е. К. Подготовка специалистов для инновационной экономики: международный опыт и направления развития / Е. К. Гитман, М. Б. Гитман, В. Ю. Столбов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5 (143). – С. 215–223. 10. Червінська Л. П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін / Л. П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. – 2012. – № 2 (4). – С. 60–67.

**References:** 1. Hruzina I. A. *Rozvytok pratsivnykiv yak nevidiemnyi element stratehii upravlinnia personalom* [Employees development as integral part of personnel management strategy] / I. A. Hruzina, V. I. Derykhovska // *Ekonomika rozvytku*. – 2010. – No. 4. – P. 104–107. 2. Kolosok V. M. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia* [Strategic management of personnel development at industrial enterprises : monograph] / V. M. Kolosok, O. S. Bohachov, A. V. Alistaieva. – Mariupol : DVNZ "Pryazovskiy derzhavnyi tekhnichnyi universytet", 2011. – 244 p. 3. Derykhovska V. I. *Vzaiemoziazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom* [Interconnection of development of personnel and the strategies of personnel management] / V. I. Derykhovska // *Biznes Inform*. – 2013. – No. 7. – P. 341–346. 4. Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 1 liutoho 2012 r. No. 45/2012 [Electronic resource]. – Access mode : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. 5. Plokhа O. B. *Teoretychni aspekty formuvannia kompetentsii orhanizatsii* [Theoretical Aspects of Forming the Organizational Competences] / O. B. Plokhа // *Ekonomika rozvytku*. – 2010. – No. 1. – P. 47–49. 6. Drozach M. *Problemy yakosti personalu: mozhlyvosti rozvytku kompetentsii na robochomu misti* [Problems of staff quality: the opportunities of competence development at the workplace] / M. Drozach // *Ukraina: aspekty pratsi*. – 2013. – No. 6. – P. 47–51. 7. Perelyhin M. *Stratehiia upravlinnia profesiinym rozvytkom kadriv ahrarnoho sektora: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka* [The management strategy of staff professional development in the agrarian sector: international experience and domestic practice] / M. Perelyhin // *Ukraina: aspekty pratsi*. – 2013. – No. 4. – P. 17–21. 8. Nikitin Yu. A. *Kompetentnostnyy podkhod i innovatsionnye kompetentsii personala kak osnova innovatsionnogo razvitiya organizatsii* [A competence-based approach and innovative

competences of personnel as a basis for innovative development of an organization] / Yu. A. Nikitin, V. G. Rukas-Pasichnyuk / Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – No.12 (162). – P. 48–56. 9. Gitman E. K. *Podgotovka spetsialistov dlya innovatsionnoy ekonomiki: mezhdunarodnyy opyt i napravleniya razvitiya* [Preparing professionals for the economy of innovations: international experience and development areas] / E. K. Gitman, M. B. Gitman, V. Yu. Stolbov // Aktualni problemy ekonomiky. – 2013. – No. 5 (143). – P. 215–223. 10. Chervinska L. P. *Rozvytok personalu v konteksti innovatsiynykh zmin* [Staff development in the context of innovative changes] / L. P. Chervinska // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. pr. – 2012. – No. 2 (4). – P. 60–67.

#### Інформація про авторів

**Корчинський Іван Осипович** – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічної теорії Львівського національного аграрного університету (вул. Володимира Великого, 1, м. Дубляни, Жовківський р-н, Львівська обл., Україна, 80381, e-mail: ektheory\_inau@ukr.net).

**Мартинюк Надія Володимирівна** – асистент кафедри менеджменту організацій ім. проф. С. Храпливого Львівського національного аграрного університету (вул. Володимира Великого, 1, м. Дубляни, Жовківський р-н, Львівська обл., Україна, 80381, e-mail: n\_martyniuk@ukr.net).

#### Інформация об авторах

**Корчинский Иван Осипович** – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономической теории Львовского национального аграрного университета (ул. Владимира Великого, 1, г. Дубляны, Жовковский р-н, Львовская обл., Украина, 80381, e-mail: ektheory\_inau@ukr.net).

**Мартынюк Надежда Владимировна** – ассистент кафедры менеджмента организаций им. проф. Е. Храпливого Львовского национального аграрного университета (ул. Владимира Великого, 1, г. Дубляны, Жовковский р-н, Львовская обл., Украина, 80381, e-mail: n\_martyniuk@ukr.net).

#### Information about the authors

**I. Korchynskiy** – PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Economic Theory Department of Lviv National Agrarian University (1 Volodymyr Velykyi St., Dubliany, Zhovkva district, Lviv region, Ukraine, 80381, e-mail: ektheory\_inau@ukr.net).

**N. Martyniuk** – assistant of the Department of Organizations Management of Lviv National Agrarian University (1 Volodymyr Velykyi St., Dubliany, Zhovkva district, Lviv region, Ukraine, 80381, e-mail: n\_martyniuk@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.  
20.04.2015 р.*

УДК 311:63[338.436]

JEL Classification: F15; Q13; D24

## THE METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR EVALUATING THE SIZE OF INTEGRATED AGRO-INDUSTRIAL FORMATIONS

**A. Gutorov**

The development of integration relations including those in the agrarian sector of the economy has become topical under the globalization processes. It is scientifically important proceeding from its priority role in the academic researches.

The objective of the research is to work out the methodological principles for determining and evaluation of the size of integrated agro-industrial formations.

The methodological bases for the research are the dialectic method of cognition, the system approach to studying the economic processes of integration, fundamental principles of the economic theory and the achievements of scientists. The abstract-logic method, the historical method, theoretical generalization, system analysis, synthesis, the monographic method were used in the research.

The article considers the methodological principles for determination and evaluation of the size of integrated agro-industrial formations. The current approaches to the evaluation of the size of integrated agro-industrial formations have been analyzed; the advantages and shortcomings of using the basic evaluation parameters have been identified.

The criteria for size indicators have been defined, namely: the maximum independence of the specialization type; the importance for various economy sectors' enterprises; the maximum proportional growth under integration and the decrease under the disintegration; the economic validity, pithiness and suitability for comparison; ease of calculations and the use of statistical data.