

ще невирішеним завданням залишається проблема значущості інвестиційним потоків в розумінні інноваційного розвитку та оцінки інноваційного потенціалу, що виражається в негативного впливі на процеси інноваційного розвитку харчової промисловості.

### **Література:**

1. Про стратегію економічного і соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004 – 2015 роки: Указ Президента України [електронний ресурс]: режим доступу.: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.

2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16.01.2003 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 7. – Ст. 271.

3. Про інноваційну діяльність. Закон України (№ 40-IV від 04.07.2002 р.) // Урядовий кур'єр. Орієнтир. – 2002. – № 143. – С. 1–7.

4. Концепція розвитку національної інноваційної системи. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р. № 680-р // Урядовий кур'єр. Документи. – 2009. – № 114. – С. 12–13.

5. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія [за наук. ред. М.М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна]. – К.: Національна академія управління, 2008. – 216 с.

6. Покропивний С. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С. Покропивний // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 24 – 29.

7. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.

8. Крисанов Д. Ф. Інноваційний фактор розвитку харчової промисловості України // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 71–82.

9. Інноваційний ресурс господарського розвитку: Монографія / за ред. к.е.н. В. П. Мельника. – К.: Об'єднаний ін-т екон. НАН України, 2005. – 363 с.

10. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 552 с.

*Рецензент – к.е.н., професор Аранчій В.І.*

УДК 331.101.3

## **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ АГРАРНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

*Горобець Н.М., к.с.-г.н., доцент*

*Дніпропетровський державний аграрний університет*

*У статті розглянуто підходи до проведення оцінювання трудової діяльності сільськогосподарських працівників з метою стимулювання їх до підвищення кваліфікації. Визначено етапи оцінки та навчання працівників в аграрних підприємствах, що дасть можливість прозоро та ефективно здійснювати матеріальне та моральне стимулювання до високопродуктивної праці.*

*In this article the approaches to agricultural labor evaluation aiming at stimulating laborers to raise their skill were reviewed. There were determined components of qualitative evaluation of laborers, what gives an opportunity to encourage laborers effectively and transparently, what in turn increases productiveness.*

**Постановка проблеми.** Якість робочої сили є одним з важливих компонентів ринку праці, тому створення державою умов для розвитку системи професійного навчання кадрів протягом всього періоду трудової діяльності розглядається як першочерговий напрям державної політики зайнятості, націлений на забезпечення економіки країни кваліфікованою робочою силою. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу

особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови виробничої галузі. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності. Разом з цим, вважаємо що головною умовою розвитку персоналу має бути мотивація та бажання працівників вдосконалювати власні знання, навички, досвід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань мотивації трудової діяльності працівників присвячені праці багатьох провідних вчених України, серед них: Д.П. Богиня, О.А. Богуцький, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, А.М. Колот, М.Й. Малік, П.Т. Саблук, Л.П. Червінська, О.Г. Шпикуляк, В.В. Юрчишин та ін. Дослідження окремої проблематики щодо професійного розвитку та стимулювання сільськогосподарських працівників до підвищення кваліфікації зустрічаються у публікаціях Н.А. Ільїної, Т.М. Кір'ян, С.О. Корецької, Н.О. Петренко, Т. Петрової, М.С. Рябуха, О.Стахів, В. Смачило, Б. Ященко та ін.

Разом з тим, багато теоретичних та методологічних аспектів оцінки впливу окремих мотиваційних чинників на підвищення кваліфікації аграрних спеціалістів залишаються недостатньо вивченими. В значній мірі це стосується проведення етапів системи оцінки та організації навчання персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до професійного розвитку. Тому є необхідність подальшого поглиблення досліджень у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою досліджень стало подальше вивчення шляхів і механізмів застосування підходів оцінювання трудової діяльності сільськогосподарських працівників з метою стимулювання їх до підвищення кваліфікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважаємо за доцільне звернути увагу керівникам аграрних підприємств на створення ситуації зацікавленості сільськогосподарських працівників до підвищення своєї кваліфікації. Щорічно здобувають нові професії безпосередньо на виробництві понад 300 тис. осіб (це більше, ніж обсяги випуску кваліфікованих працівників професійно-технічними навчальними закладами), підвищують свою кваліфікацію понад 1 млн. працівників [2]. Разом з цим, недостатньою лишається середня періодичність по Україні підвищення кваліфікації працівників сільського господарства. Основними стимулами для працівників аграрного сектора підвищувати свою кваліфікацію є збільшення шансів знайти кращу роботу, можливість зростання рівня оплати праці, просування по службі, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці тощо. Серед причин недостатньо активної позиції працівників щодо кваліфікаційного рівня є загальні проблеми аграрного сектора економіки країни, низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного розвитку.

Безумовно домінуючим, на сьогодні, є матеріальне стимулювання, яке вважається найбільш ефективним за умови, що його питома вага оптимально співвідноситься з основною заробітною платою. Проте, наявний низький рівень заробітної плати істотно погіршує соціально – економічні відносини в сільськогосподарських підприємствах і створює соціальну напруженість галузі. Це, в

свою чергу, не сприяє закріпленню кваліфікованих і молодих кадрів на селі, не створює можливості для підвищення продуктивності праці, негативно впливає на платоспроможність селян та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. Отже, існуючий рівень заробітної плати не забезпечує нормального відтворення робочої сили в галузі, спостерігається невідповідність ціни робочої сили і вартості життя на селі. Безперечно така ситуація незадовільно позначається на мотивації аграрної праці, зокрема стимулюванні професійного розвитку сільськогосподарських працівників.

Отже, пропонуємо впровадити заходи, які можуть гармонійно вдосконалити існуючу систему кадрового менеджменту в аграрних підприємствах, а оцінювання та навчання сільськогосподарських працівників перетворять на безперервний і результативний процес. Проте, це може статися лише за умови, що стимулювання працівників аграрних підприємств, які підвищують свою кваліфікацію, буде здійснюватись за принципами законності, єдності, відповідності інтересам підприємства, соціального партнерства, результативності навчання, відкритості – інформованості працівників про існуючу систему стимулювання праці.

Як зазначає Т. Петрова, механізм стимулювання працівників, які підвищують кваліфікацію, зумовлює необхідність проведення дій, пов'язаних із визначенням: об'єкта та суб'єкта стимулювання; предмета стимулювання (для кожної групи працівників визначаються знання та вміння, що потребують удосконалення); критеріїв оцінки результативності підвищення кваліфікації працівників; оцінки професійних знань, умінь та навичок та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня; форм й заходів стимулювання та їх обсягів, джерел фінансування; планування та проведення заходів стимулювання, проведення оцінки рівня удосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок. При цьому перелік працівників, які підлягають стимулюванню, умови й засоби морального та фінансово-матеріального стимулювання до професійного зростання визначаються у колективному договорі [2].

Планування, організація та проведення стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, в аграрному підприємстві має здійснюватися відділом кадрів спільно з економічною службою. Працівники цих служб розробляють програму удосконалення професійних знань та умінь працівників, яка затверджується наказом керівника підприємства, здійснюються заходи щодо організаційно-методичного та матеріально-технічного забезпечення їх виконання. Перевірка міри удосконалення працівниками своїх знань та умінь визначається за результатами їх тестування, проведення іспитів та заліків тощо, що фіксується у відповідних протоколах або відомостях, після чого видається наказ керівника про моральне або матеріальне заохочення персоналу.

Перш ніж впровадити будь-які заходи, необхідно спланувати основні етапи робіт з установами терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. План розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання має складатися з п'яти головних етапів:

Перший етап. За допомогою робочих інструкцій встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із виробництвом сільськогосподарської продукції. Оцінка персоналу передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня,

ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Другий етап. Наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями щодо встановлення кваліфікаційних рівнів за професіями. Завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади, міри ефективності його трудової діяльності, а отже – у визначенні цінності працівника для господарства. Тому необхідно встановити кваліфікаційні рівні по кожній професії в аграрному підприємстві, які стануть основою для майбутньої атестації, та викласти вимоги в певному документі - Положенні про проведення оцінки персоналу в кожному підрозділі, де описати порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії.

Третій етап. Оцінити знання і вміння працівників аграрного підприємства за допомогою використання комп'ютерних програм для тестування. Щоб провести ефективне тестування необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструкцій і ввести їх у комп'ютерну програму, що забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, встановлення оцінки визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі. Виконання робіт оцінюється безпосередньо на робочому місці в процесі роботи. При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимально об'єктивною, і за підсумками оцінки на підприємстві необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями.

Наприклад, О. Стахів пропонує такий спосіб стимулювання праці. Оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня. При цьому 10% стимулюватимуть працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжуватимуть роботодавця [3].

Приклад наведено за допомогою рис. 1.

<u>1-й рівень</u>	<u>2-й рівень</u>	<u>3-й рівень</u>	<u>4-й рівень</u>	<u>5-й рівень</u>
Одержання середньо-спеціальної освіти	Одержання практичних навичок на виробництві (передача досвіду від головних спеціалістів)	Підвищення професійних знань шляхом навчання за межами господарства (участь у тренінгах, Школах бізнесу)	Одержання вищої освіти у ВНЗ	Безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультації, тренінги, лекції, ділові ігри, самоосвіта, обмін досвідом тощо)
Розмір окладу	Розмір окладу $1420 + 142 =$	Розмір окладу $1562 + 156,2 =$	Розмір окладу $1718,20 + 171,82 =$	Розмір окладу $1890,02 + 189 =$
<b>1420 грн</b>	<b>1562 грн</b>	<b>1718,2 грн</b>	<b>1890,02 грн</b>	<b>2079,02 грн</b>

Рис. 1. Система встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника

Наприклад, якщо в аграрному підприємстві агроном одержує 1420 грн заробітної плати, і в подальшому він буде підвищувати свій кваліфікаційний рівень за допомогою одержання знань в консалтингових фірмах - на лекціях, тренінгах, шляхом самоосвіти, або у ВНЗ, здобувши вищу освіту, то цей фахівець максимально може отримати на 659 грн. більше ніж має (при цьому потрібно враховувати й рівень інфляції). Також цінність його людського капіталу підвищиться, що вигідно як для господарства, так і для особистісного розвитку працівника.

Четвертий етап. За допомогою розробленого документа-регламента - Положення про проведення індивідуального виробничого навчання та стажування на робочому місці встановити порядок проведення виробничого навчання. Індивідуальне виробниче навчання необхідно проводити з працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами. Наприклад, агрономи, інженери. При цьому необхідно розробити програму навчання за професіями, зокрема слід врахувати, що нового працівника необхідно навчати із питань техніки безпеки на виробництві; розпорядженням по аграрному підприємству закріпити за учнями інструкторів виробничого навчання, які безпосередньо на робочому місці передадуть свої навички та викладачів теоретичного навчання (за їх відсутності можна звернутися до закладів професійної підготовки працівників), які навчать роботи з документами, а саме – робочим інструкціям; встановити термін проведення виробничого навчання або стажування на робочому місці.

П'ятий етап. Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід. З метою стимулювання працівників, що виступатимуть в ролі інструкторів виробничого навчання, слід розробити та затвердити Положення про матеріальне стимулювання, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування. Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця, становить 10% від окладу інструктора виробничого навчання. При цьому доречно обумовити той факт, що інструктор з виробничого навчання отримує доплату тільки після того, коли його учень успішно складає екзамен на допуск до самостійної роботи або якщо атестаційна комісія за результатами оцінки підвищує кваліфікаційний рівень цього працівника. Підставою для виплати доплати інструктору має стати наказ, підготовлений на основі протоколу атестаційної комісії про те, що учень успішно склав екзамен на допуск до самостійної роботи або пройшов оцінку на підвищення свого кваліфікаційного рівня [3].

Для того, щоб освоїти той чи інший кваліфікаційний рівень розвитку особистості, необхідно використовувати інтенсивні технології навчання. Особлива увага приділяється різноманітним тренінгам (тренінг організаційних навичок, організаційний, рефлексивний, соціально-психологічний). Головною перевагою тренінгових технологій являється їх вплив щодо формування та розвитку тих, хто навчається, потреб у самовираженні, самоактуальності та самореалізації. Коли особистість докладає зусиль в процес засвоєння нових видів діяльності, вони стають джерелом отримання ефективних результатів.

Керівникам сільськогосподарських підприємств бажано проходити біз-

нес-тренінги з управління персоналом у консалтингових компаніях. Як правило, бізнес-тренінг відбувається протягом трьох днів, кількість учасників коливається від 7 до 14 осіб. Одержуючи у такий спосіб ґрунтовні теоретичні та практичні знання з управління персоналом у керівників виробляються необхідні навички та вміння щодо застосування сучасних кадрових технологій. Як правило, в своїй роботі викладачі консалтингових компаній застосовують як традиційні, так і активні методи навчання: лекції (в т.ч. інтерактивні), практичні вправи, case-study, ділові та рольові ігри, тренінги, тестування тощо.

За допомогою табл. 1 роздивимося калькуляцію витрат на проведення бізнес-тренінгу з управління персоналом.

Таблиця 1

**Калькуляція витрат аграрного підприємства на проведення бізнес-тренінгу з управління персоналом у консалтинговій компанії\***

№п/п	Найменування показника вартості	Вартість, грн.
1	Вартість навчання	2400
2	Вартість проїзду з аграрного підприємства до консалтингової компанії	100
3	Вартість помешкання в готелі	400
4	Вартість харчування	450
5	Вартість додаткових витрат (канцелярські, учбові матеріали)	350
	Всього	3700

\* власні розрахунки

Таким чином, якщо керівник аграрного підприємства пройде бізнес-тренінг з управління персоналом, вартість витрат якого складе 3700 грн., то в результаті навчання очікується підвищення знань з управлінських питань, кадрового менеджменту, бюджетування витрат на персонал, правових основ управління персоналом, діловодства, конфліктології, стрес-менеджменту, управління змінами тощо.

Пропонуємо, щоб керівник підприємства по закінченні бізнес-тренінгу на підставі одержаних знань провів заняття з працівниками сільськогосподарського підприємства, за допомогою лекцій, опрацьованих технологій в консалтинговій компанії. Таким чином, відбудеться інформування та набуття спеціалістами знань, навичок та вмінь. З точки зору менеджменту це буде доцільне використання соціально-психологічних методів, а саме - передавання досвіду, новаторство та навчання. Вважаємо, що таким чином підприємство одержить велику користь та значну економію коштів, тому що витрати у консалтинговій компанії на прослуховування бізнес-тренінгу з управління персоналу розраховано тільки на одну особу, відповідно передача знань в аграрному підприємстві буде проходити майже безкоштовно. Підвищення рівня знань виробничого та управлінського персоналу може відбуватися шляхом передачі одержаних знань спеціалістами, які пройшли навчання за межами підприємства (провідні аграрні підприємства), за допомогою презентацій та навчання технічним навичкам або інноваційним технологіям. Спочатку можна провести такий вид навчання з працівниками апарату управління сільськогосподарського підприємства протягом 21 дня у рік – в різні сезони згідно з термінами агротехнічних заходів.

Отже, з метою освоєння певного кваліфікаційного рівня розвитку особистості необхідно використовувати інтенсивні технології навчання, впроваджувати систему безперервної оцінки персоналу з обов'язковим урахуванням мотивів працівників аграрного підприємства, що стимулюватиме їх до підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Таким чином, пропонуємо підійти до організації оцінки і навчання персоналу на базі системного підходу. Підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює досвідчених працівників з високим професійним рівнем (як правило, передпенсійного або пенсійного віку) не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня. Така практика дасть змогу створити якісний кадровий резерв на майбутнє і в подальшому уникнути проблем щодо плинності кадрів й забезпеченості підприємства висококваліфікованими спеціалістами, а також свідчитиме про ефективний мотиваційний менеджмент. В зв'язку з тим, що вимоги до кваліфікаційних рівнів за професіями встановлено внутрішніми документами аграрних підприємств, то це дозволяє оперативно реагувати на всі зміни в технології виробництва продукції рослинництва та тваринництва і в його технічному оснащенні та змушує працівників швидко опановувати всі нововведення. Запропонована система слугує лише внутрішнім механізмом регулювання заробітної плати залежно від професійного рівня, який визначається вмінням виконувати виробничі завдання якісно і своєчасно.

#### **Література:**

1. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.

2. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 4. – С. 23-27.

3. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.

*Рецензент – к.е.н., професор Аранчій В.І.*

УДК: 65.011.47:631.1.034

## **СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Гринь В.І., ст. викладач*

*Полтавська державна аграрна академія*

*Досліджено основні поняття визначення «конкурентоспроможності». Визначені фактори, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції вітчизняних товаровиробників.*

*The basic concept of the definition of «competitiveness». The factors affecting the competitiveness of domestic producers of agricultural products.*

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність аграрного виробництва можлива тільки в умовах конкуренції. Питання про конкурентоспроможність