

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: «**Управління компетентностями персоналу підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Лелюх Роман Миколайович
Керівник:
Чернікова Наталія Миколаївна
Рецензент:
Коваленко Наталія Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття, сутність та види компетентностей персоналу підприємства	8
1.2. Сучасні методи та інструменти оцінювання компетентностей персоналу підприємства	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства	34
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства та його компетентностями	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства	50
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення компетентностями персоналу підприємства	60
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Управління компетентностями персоналу є ключовим елементом забезпечення ефективності роботи підприємства та його сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Розвиток технологій, цифровізація та автоматизація змінюють компетенції, необхідні для виконання завдань. Тому, важливо забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Одночасно набувають значення і навички комунікації, лідерства, адаптивності та командної роботи. Впровадження системи управління компетенціями дозволяє оптимізувати роботу персоналу, реалізувати стратегічні цілі та підтримувати інноваційний потенціал компанії. У зв'язку з цим тема роботи є актуальною та потребує подальшого вивчення.

Питанням управління компетентностями персоналу, їхній оцінці та розвитку приділено значну увагу у роботах таких науковців, як: Л. Батченко, О. Вартанова, М. Дороніна, Т. Гусаковська, О. Кир'янова, О. Криворучко, С. Леськова та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д. р. №0122U201560, 2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства в сучасних умовах. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

дослідити сутність, поняття та види компетентностей персоналу підприємства;

визначити сучасні методи та інструменти оцінювання компетентностей

персоналу підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

проаналізувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їхній якісний та кількісний склад;

вивчити систему управління компетентностями персоналу підприємства у сучасних умовах;

розробити рекомендації щодо покращення управління компетентностями персоналу підприємства;

обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління компетентностями персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління компетентностями персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління компетентностями персоналу підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, при написанні роботи були використані такі методи: структурно-логічний аналізу (з метою визначення суті окремих понять та категорій); метод коефіцієнтів та відносних величин (з метою дослідження фінансово-економічного стану підприємства та розрахунку показників ефективності його діяльності); економіко-статистичного аналізу з використанням графічного та табличного методів (для наочності представлення даних), кореляційно-регресійного аналізу, рядів динаміки тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо управління компетентностями персоналу підприємства в сучасних умовах. Це знайшло відображення у наступному:

набули подальшого розвитку:

система управління компетентностями персоналу підприємства, яка базується на оцінці професійних та соціальних компетентностей персоналу з урахування особливостей ведення галузі, можливостей та необхідності розвитку працівників підприємства на сучасному етапі.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії управлінської діяльності, періодичні видання, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність аналізованого підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні напрямів удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства в сучасних умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Цифрові технології в управлінні агровиробництвом: економічні та екологічні аспекти” у фаховому виданні та “Управління особистою ефективністю керівника в умовах VANI-світу”, “Особливості формування механізму забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі” у збірниках наукових праць, 2024 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 71 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 74 найменувань. Робота містить 25 таблиць, 9 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та види компетентностей персоналу підприємства

Сучасні підприємства стикаються з безліччю викликів: глобалізацією, цифровими трансформаціями та нестабільністю економічного середовища. Управління компетентностями в таких умовах забезпечує гнучкість у реагуванні на ці виклики, кращу адаптацію до нових технологій і процесів [6, с. 306].

Компетентний персонал здатний ефективніше реалізовувати стратегічні цілі компанії, знаходити інноваційні рішення та створювати додану вартість, а управління компетентностями дозволяє співвіднести навички працівників із цілями підприємства, що є основою для сталого розвитку [2, с. 30].

Розуміння компетенцій кожного працівника допомагає ефективно розподіляти завдання та уникати надмірного навантаження, оптимізуючи таким чином використання кадрів. Тому, інвестування в розвиток компетентностей сприяє підвищенню лояльності співробітників, їхнього задоволення роботою та підвищує їхню продуктивність [10, с. 100].

В умовах глобалізації зростає конкуренція за талановитих працівників, особливо на фоні зростаючої мобільності персоналу і дефіциту кваліфікованих кадрів. А технологічні зміни та цифровізація бізнес-середовища підвищує важливість підготовки працівників до роботи в умовах впровадження штучного інтелекту, роботизації та роботи з великими даними [3, с. 99].

Компетентності персоналу — це сукупність знань, навичок, умінь, особистісних характеристик і поведінкових моделей, які дозволяють працівнику ефективно виконувати професійні завдання та досягати встановлених цілей [26, с. 128].

Сутність компетентностей персоналу підприємства полягає у визначенні та оцінці сукупності знань, навичок, умінь, мотивацій, особистісних якостей і поведінкових моделей, які необхідні для успішного виконання завдань та досягнення цілей підприємства. Вони є основою для ефективної роботи персоналу та конкурентоспроможності організації.

Компетентності є багатокомпонентним поняттям, яке містить: знання, навички, вміння, мотивацію, особистісні якості, поведінкові моделі. Знання передбачають володіння інформацією, яку працівник має про процеси, технології, стандарти тощо, а навички та вміння свідчать про здатність працівника застосовувати ці знання у практичній діяльності при виконанні конкретних завдань. Мотивація може бути різною, але тут мова йдеться саме про внутрішню мотивацію та бажання працівника досягати цілей і розвиватися. Поведінкові моделі – це конкретні дії або стиль роботи, що характеризують ефективного працівника [5].

Компетентності відображають здатність працівника діяти відповідно до вимог посади, специфіки організації та умов зовнішнього середовища. Основні складові компетентностей персоналу на сучасному етапі представлено на рисунку 1.1.

Професійні знання (Hard skills) включають технічні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних завдань, наприклад, знання програмного забезпечення, інженерних процесів, агротехнічних заходів тощо. До особистісних якостей (Soft skills) слід віднести: емоційний інтелект, лідерські здібності, навички комунікації, вирішення конфліктів, адаптивність до змін, стресостійкість та ін.

Значення цінностей та мотивації полягає у відповідності особистісних цінностей працівника корпоративній культурі підприємства та його готовності, вмотивованості досягати спільних цілей. Розуміння поведінкових моделей, а саме, конкретних дій або способів реагування працівника на різні практичні ситуації у процесі виконання завдань, допомагає керівництву підприємства налагодити ефективну та злагоджену роботу всього колективу.

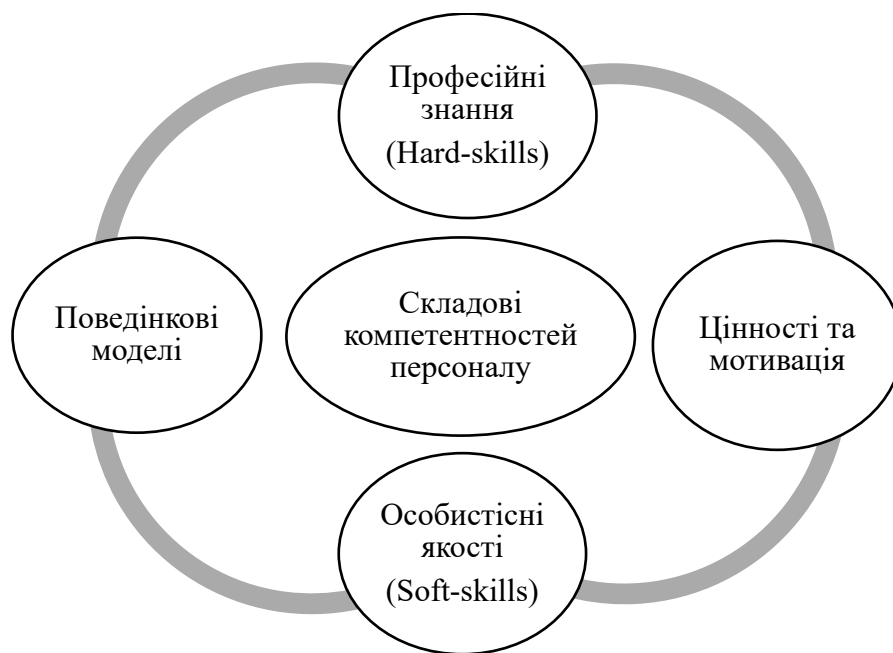


Рис. 1.1. Основні складові компетентностей персоналу

Джерело: складено автором на основі [12, с. 12; 15; 19, с. 267; 27; 54, с. 266]

Розвинуті компетентності дозволяють персоналу швидко реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати нові технології та працювати в умовах змін. А ефективне поєднання технічних соціальних та психологічних аспектів даного поняття необхідно для виконання професійних обов'язків працівників.

У теорії управління персоналом розрізняють три рівні компетентностей:

1. Базовий рівень: початкові знання та навички, які є необхідними для виконання базових завдань;
2. Середній рівень: поглиблені знання та здатність застосовувати їх у різних ситуаціях;
3. Експертний рівень: високий рівень спеціалізації, здатність навчати інших та генерувати інноваційні рішення (рис. 1.2).

Компетентності персоналу є фундаментом для ефективної роботи організації, забезпечуючи відповідність між вимогами посади, стратегією підприємства та особистими характеристиками працівників. Управління компетентностями є важливим елементом сучасного HR-менеджменту [47, с. 101; 63, с. 54; 63, с. 74].

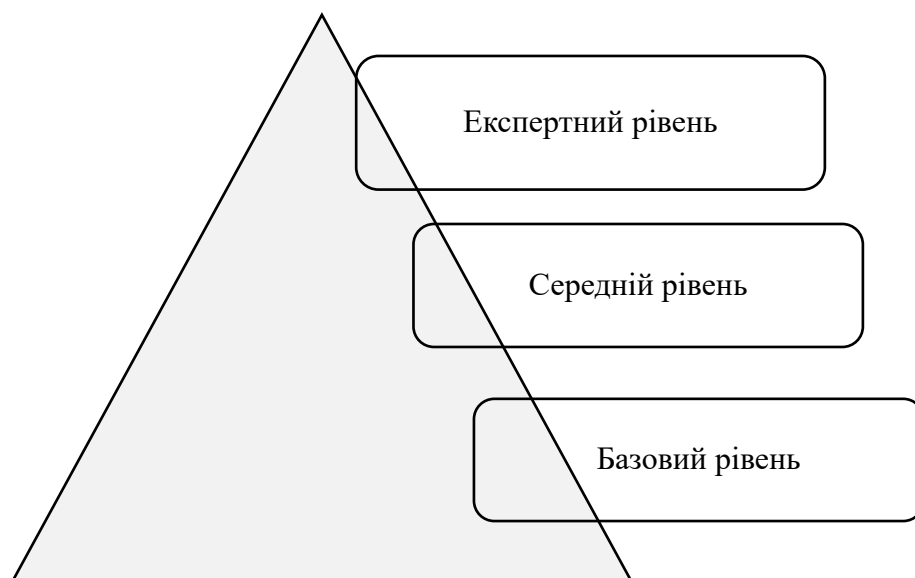


Рис. 1.2. Рівні компетентностей персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [28, с. 120; 31; 34, с. 54; 35, с. 180]

Компетентності персоналу мають велике значення для успішного функціонування підприємства, зокрема, вони:

- забезпечують відповідність працівників професійним вимогам;
- сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи;
- формують кадровий резерв для довгострокового розвитку організації;
- підтримують конкурентоспроможність підприємства через адаптацію до змін і впровадження інновацій [43; 49, с. 178].

Також компетентності забезпечують відповідність працівників професійним стандартам, що є важливим при формуванні кваліфікованого кадрового складу, а високий їх рівень сприяє підвищенню продуктивності та якісному виконанню завдань, швидкої адаптації до змін та дозволяють підприємству використовувати сучасні інновації.

Ключовими властивостями компетентностей є:

- 1) визначення компетентностей залежить від галузі, завдань підприємства та рівня посади;

2) компетентності можуть бути розділені на окремі складові для полегшення їхньої оцінки й розвитку;

3) змінюються з часом відповідно до нових вимог і умов праці;

4) підлягають оцінці через встановлення ключових показників ефективності [16, с. 255; 40; 57, с. 166].

Загалом сутність компетентностей персоналу підприємства полягає у створенні міцної основи для ефективного функціонування та розвитку організації. Вони є інструментом реалізації стратегії підприємства, підвищення його продуктивності та забезпечення довгострокової стабільності в умовах змінного ринкового середовища.

Види компетентностей персоналу підприємства охоплюють широкий спектр знань, умінь і навичок, які забезпечують виконання як базових, так і спеціалізованих завдань залежно від специфіки організації та вимог до посади. Розвиток цих компетентностей є важливим фактором успішного функціонування організації та її адаптації до змін ринкового середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види компетентностей персоналу підприємства

Вид компетентностей персоналу	Характеристика	Приклади
Загальні (ключові, базові)	навички, які є універсальними для всіх працівників підприємства, незалежно від їхньої посади чи галузі	здатність ефективно взаємодіяти з колегами, клієнтами, партнерами, бути комунікабельним; здатність до співпраці та досягнення спільних цілей працюючи в команді; адаптивність, готовність до змін, гнучкість у прийнятті нових умов роботи; орієнтація на результат, спрямованість на досягнення поставлених цілей.
Професійні (технічні)	спеціальні знання, навички та уміння, які необхідні для виконання завдань певної професії	уміння працювати з програмним забезпеченням, необхідним для роботи (наприклад, САД-системи для інженерів); знання технологій виробництва чи стандартів якості у певній галузі; використання спеціалізованого обладнання чи інструментів.

Продовження табл. 1.1

Функціональні	вміння виконувати конкретні функції у межах посади чи відділу	вміти управляти проектами від планування до їх реалізації та контролю виконання проектів; здатність працювати з великими обсягами інформації, аналізувати її для прийняття рішень; вміння розробляти стратегії розвитку підприємства чи окремого напрямку.
Лідерські	здатність впливати на інших для досягнення спільних цілей	уміння надихати колектив на досягнення високих результатів, мотивувати його; здатність оперативно і відповідально вирішувати складні ситуації та приймати відповідальні рішення; бачення перспектив розвитку організації чи відділу його візії та місії
Міжособистісні	навички, пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми	здатність розв'язувати суперечки та підтримувати гармонійний клімат у колективі, володіти методами попередження та розв'язування конфліктів; розуміння та управління своїми емоціями та емоціями інших (емоційний інтелект).
Цифрові	здатність використовувати сучасні цифрові технології для підвищення ефективності роботи	робота з CRM, ERP, аналітичними платформами (Power BI, Tableau); вміти забезпечувати захисту даних підприємства (кібербезпека); уміння використовувати інструменти дистанційної роботи (Microsoft Teams, Slack).
Інноваційні	здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та керувати змінами	уміти розробляти та тестувати інноваційні рішення; здатність управляти змінами, підтримувати персонал під час трансформацій.

Джерело: сформовано автором на підставі [7; 11, с. 132; 13, с. 538; 14, с. 16; 18, с. 546; 29, с. 157; 36, с. 28; 69, с. 499]

Наведені в таблиці 1.1 види компетентностей можна поділити на дві групи: *hard skills* (жорсткі, фахові навички) та *soft skills* (м'які, соціальні навички). Вони є ключовими компонентами компетентностей персоналу підприємства, які забезпечують ефективність його діяльності, а їх значення та розвиток мають вирішальний вплив на успішність підприємства в сучасних умовах.

Hard skills — це технічні, спеціалізовані навички та знання, необхідні для виконання конкретних професійних завдань. Вони зазвичай піддаються

вимірюванню та перевірці через сертифікації, тести або практичні завдання. Hard skills визначають рівень кваліфікації працівника в певній сфері, наприклад, знання бухгалтерського обліку або програмування є базовими для відповідних посад та служать основою для призначення на них провідних фахівців. Високий рівень технічних навичок у працівників дозволяє підприємству впроваджувати інновації, автоматизувати процеси та залишатися конкурентоспроможним. Усе це сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки висококваліфікований персонал швидше та якісніше виконує завдання.

Soft skills — це міжособистісні, поведінкові та адаптивні навички, що визначають здатність працівника ефективно взаємодіяти з іншими, управляти собою та працювати в команді. На відміну від hard skills, вони є більш універсальними та застосовуються в різних сферах діяльності. Soft skills, такі як комунікабельність і емпатія, дозволяють створювати ефективні робочі групи, а навички мотивації, управління змінами та прийняття рішень підвищують ефективність керівництва. Емоційний інтелект і вміння розв'язувати проблеми сприяють здоровому робочому клімату та знижують конфлікти. У динамічному бізнес-середовищі працівники з розвиненими soft skills здатні швидко адаптуватися до нових умов.

У таблиці 1.2 наведено приклади hard- та soft-skills, а також можливі напрями їхнього розвитку.

Hard skills і soft skills є двома невід'ємними елементами компетентності персоналу. Їхній розвиток сприяє ефективному виконанню завдань, забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність підприємства та підтримує інноваційний потенціал та дозволяє впроваджувати нові ідеї. Баланс між цими навичками є ключовим для досягнення довгострокового успіху, оскільки hard skills забезпечують технічну здатність виконати роботу, тоді як soft skills допомагають виконувати її ефективно, взаємодіючи з іншими. Таким чином на підприємстві створюється кадровий резерв для управлінських позицій з працівників, які мають добре розвинені і технічні навички і лідерські.

**Приклади та напрями розвитку Hard- та Soft-skills
персоналу підприємства**

Група навичок	Приклади	Напрями розвитку
Hard- skills	знання програмного забезпечення (наприклад, Excel, SAP, AutoCad). володіння іноземними мовами; технічні навички (ремонт обладнання, робота з сучасними машинами); володіння інструментами менеджменту; розробка стратегій (наприклад, бізнес-планування).	навчальні курси та сертифікації на платформах: Coursera, Udemy, або спеціалізовані курси для конкретних галузей; впровадження корпоративного навчання (організація семінарів, тренінгів); інструменти наставництва (досвідчені працівники передають знання новачкам) тощо.
Soft-skills	емоційний інтелект (EQ); креативність; управління часом; конфліктологія; здатність до навчання.	тренінги та воркшопи (наприклад, курси з емоційного інтелекту або розвитку лідерських якостей); зворотний зв'язок і менторство (регулярні зустрічі з керівниками або коучами для вдосконалення поведінкових моделей); ситуаційне навчання (робота в командах, розв'язання кейсів і практичні завдання та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 84; 33; 37, с. 486; 46, с. 187; 57, с. 223]

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства також здійснюють постійний розвиток компетентностей свого персоналу. У даній галузі такі тенденції зумовлені рядом чинників:

- цифровізацією агросектору;
- популяризація платформ для навчання;
- глобалізацією досвіду [17, с. 271; 20, с. 162].

Сучасні аграрні підприємства активно впроваджують сьогодні технології точного землеробства, Інтернет речей (IoT), дрони, супутниковий моніторинг, програмне забезпечення для управління господарством (FMIS) та аналітику великих даних (Big Data). Це вимагає відповідних знань і навичок від персоналу. Також, аграрні працівники отримують доступ до онлайн-курсів

з цифрових технологій, таких як Coursera, Udemy, або профільних платформ, наприклад, FarmLogs чи Trimble Ag Software. Впровадження світових практик цифровізації у місцеві підприємства стимулює розвиток цифрових компетенцій для підвищення конкурентоспроможності [21, с. 119; 39].

Для розвитку цифрових компетентностей існують такі можливості, як:

- проведення корпоративних тренінгів з використання сучасних агротехнологій (дрони, GPS-навігація, аналітичне програмне забезпечення);
- участь у міжнародних семінарах та воркшопах для обміну досвідом;
- підтримка цифровізації аграрного сектору через програми ЄС чи урядові гранти для навчання персоналу;
- практичні тренінги з використанням доповненої реальності для навчання роботи з сучасною технікою чи аналізу даних;
- співпраця з аграрними університетами для проведення спеціалізованих курсів з цифрових технологій тощо [44].

Впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, FMIS) дозволяє оптимізувати процеси планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям можна оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати на добрива, насіння, паливо, та одночасно підвищити врожайність сільськогосподарських культур, покращити екологічні складові діяльності, знизити ризики, пов'язані з веденням аграрного виробництва та ін. Розвиток цифрових компетенцій дозволяє підприємствам залишатися конкурентними у глобальному агросекторі забезпечуючи сталий розвиток [3, с. 95; 33].

З метою реалізації розвитку цифрових компетентностей персоналу слід:

- по-перше, провести аудит наявних навичок, визначити рівень цифрових знань у працівників для створення індивідуальних програм навчання;
- по-друге, здійснити планування навчання, включити цифрові компетенції у стратегію розвитку персоналу;
- по-третє, заохотити персонал до навчання шляхом мотивування (різні види винагород або підвищення заробітної плати) та

підтримувати ідеї, спрямовані на впровадження інновацій у повсякденну діяльність [41, с. 388; 51, с. 195].

Зарубіжний досвід свідчить, що у США та Німеччині фермери активно використовують системи точного землеробства, які інтегрують IoT, дрони та аналітику, що потребує систематичного навчання працівників. А, наприклад, великі агрохолдинги України, такі як "Миронівський хлібопродукт" чи "Астарта", впроваджуються програми розвитку персоналу для роботи з сучасними технологіями, включаючи дрони та GPS-системи [65, с. 106; 66].

Розвиток цифрових компетентностей персоналу аграрного підприємства є необхідною умовою для підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсів і забезпечення сталого розвитку. Інвестування в навчання персоналу допомагає підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й розкривати нові можливості для зростання та адаптації до змін.

1.2. Сучасні методи та інструменти управління компетентностями персоналу підприємства

Розвиток компетентностей персоналу підприємства в Україні регулюється низкою законодавчих і нормативно-правових актів. Вони створюють правову основу для організації навчання, підвищення кваліфікації та забезпечення професійного розвитку працівників (табл. 1.3).

Регулювання розвитку компетентностей персоналу в Україні забезпечується комплексом законодавчих актів, які спрямовані на створення умов для професійного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін на ринку праці. Роботодавці мають дотримуватися цих норм для забезпечення ефективного функціонування підприємства та мотивації персоналу.

**Законодавча та нормативно-правова база, що регулює розвиток
компетентностей персоналу вітчизняних підприємств**

Назва документу	Сфера регулювання
<i>Законодавчі акти</i>	
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	обов'язок роботодавця забезпечувати належні умови для підвищення кваліфікації працівників; організацію професійної підготовки, перепідготовки та навчання працівників
Закон України "Про освіту"	визначено правові основи для організації професійного навчання дорослих, зокрема працівників підприємств; підтримується концепція "навчання впродовж життя"
Закон України "Про професійний розвиток працівників"	передбачає створення умов для професійного навчання працівників підприємств та регулює питання співпраці роботодавців із закладами професійної освіти
Закон України "Про зайнятість населення"	регулює професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників через центри зайнятості
Закон України "Про колективні договори і угоди"	визначає зобов'язання роботодавця щодо організації навчання працівників, закріплені в колективних договорах
<i>Нормативно-правові акти</i>	
Національна рамка кваліфікацій (НРК)	встановлює стандарти професійної кваліфікації та компетентностей працівників
<i>Міжнародні норми та стандарти</i>	
Рекомендація Європейського парламенту щодо ключових компетентностей для навчання протягом усього життя	підтримує впровадження цифрових, соціальних та професійних компетентностей.

Джерело сформовано автором на основі [22-25; 32; 42; 50]

Для ефективного формування, розвитку та оцінки компетентностей персоналу підприємства, з урахуванням сучасних тенденцій, постійно змінних умов ринку та стратегічних цілей організації, слід використовувати сучасні інструменти та методи управління даними процесами (табл. 1.4).

Сучасні інструменти та методи управління компетентностями персоналу підприємства забезпечують інтеграцію технічних рішень із традиційними підходами, такими як навчання та менторство. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу, адаптації до змін та реалізації стратегічних цілей організації та мають такі переваги як:

автоматизація процесів управління компетентностями знижує витрати

часу та ресурсів;

забезпечення персоналізованого підходу до навчання та розвитку;

постійний моніторинг та аналіз змін у рівні компетенцій дозволяє швидко реагувати на прогалини;

поєднання управління компетенціями персоналу з довгостроковими цілями підприємства, інтеграція з бізнес-стратегіями [38; 53, с. 228; 4].

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти управління компетентностями персоналу підприємства

Назва групи інструментів	Назва інструменту	Приклад	Сфера застосування
Цифрові платформи та системи	HRM-системи (Human Resource Management Systems)	Платформи SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, дозволяють автоматизувати	управління компетентностями, вести облік навичок, планувати навчання
	Learning Management Systems (LMS)	Системи Moodle, Coursera for Business, Udemy for Business	допомагають організувати корпоративне навчання та підвищення кваліфікації
	Платформи оцінювання персоналу	Інструменти для оцінки компетентностей, наприклад, 360-degree feedback, Harrison Assessments, Criteria Corp	забезпечують багатовимірну оцінку навичок співробітників
Інструменти аналітики та моніторингу	Платформи аналітики великих даних (Big Data Analytics)	Power BI, Tableau, Zoho Analytics	аналізують дані про ефективність працівників і відповідність їх компетентностей цілям організації
	Інструменти моніторингу настроїв персоналу	Officevibe, Culture Amp	допомагають зрозуміти, як працівники оцінюють власну компетентність і потребу у вдосконаленні

Джерело: сформовано автором на основі [27; 59, с. 112; 67, с. 438; 70-71]

Методи управління компетентностями персоналу підприємства слід поділити на ті, які дозволяють формувати та розвивати їх та ті, які використовуються для їхньої оцінки, навчання та розвитку (табл. 1.5).

Сучасні методи управління компетентностями персоналу підприємства

Назва групи методів	Назва методу	Сфера застосування
Формування та розвиток компетентностей	Моделі компетентностей	визначення набору ключових компетенцій для кожної посади. наприклад, модель компетенцій "зірка" охоплює технічні навички (hard skills), міжособистісні навички (soft skills), мотивацію та корпоративні цінності
	Індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans)	створення індивідуальних планів навчання та кар'єрного зростання на основі оцінки поточних навичок і потреб працівника
Оцінка компетентностей	Метод 360-градусного зворотного зв'язку (360-degree feedback)	оцінювання компетенцій працівника за допомогою зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників
	Асесмент-центри (Assessment Centers)	Комплексний підхід, що включає тестування, симуляції, інтерв'ю для оцінки рівня компетенцій
	Оцінка КРІ (Key Performance Indicators)	Відстеження ефективності виконання завдань за допомогою конкретних показників.
Навчання та розвиток	Менторство та коучинг	залучення досвідчених працівників до наставництва для підвищення професійного рівня молодих спеціалістів
	Гейміфікація навчання	використання ігрових елементів для залучення працівників до навчання (наприклад, платформи Quizizz, Kahoot!)
	Онлайн-курси та сертифікація	співпраця з платформами на кшталт LinkedIn Learning, Skillshare для розвитку компетентностей

Джерело: сформовано автором на основі [30; 45, с. 63; 48, с. 45; 52, с. 94; 55, с. 327; 56, с. 63]

Навчальні платформи є ефективним інструментом для розвитку компетентностей персоналу, забезпечуючи доступ до сучасних знань і можливість інтерактивного навчання. Вони підтримують розвиток як hard skills, так і soft skills, дозволяючи підприємствам адаптувати працівників до сучасних вимог ринку. Найбільш популярні платформи для розвитку компетентностей є корпоративні платформи:

Coursera for Business – курси від провідних університетів і компаній світу (Google, IBM). Вони покривають широкий спектр тем: від аналітики даних до

управління проектами, дають можливість сертифікації та адаптації до бізнес-завдань;

Udemy for Business - орієнтований на індивідуальний розвиток і командне навчання, має більше 20 000 курсів із технічних та поведінкових компетентностей;

LinkedIn Learning - фокус на лідерство, цифрові компетентності, проектний менеджмент, є можливість інтеграції з профілем LinkedIn для відстеження досягнень;

Skillsoft - пропонує ресурси для вивчення ІТ, безпеки, аналітики та лідерства. Особливістю даного курсу є мікронавчання для швидкого отримання знань;

360Learning - корпоративна платформа, яка дозволяє створювати інтерактивні курси для працівників, орієнтуючись на їх потреби. Фокусується на колаборації, розвитку soft skills та адаптивності. Вартість варіюється залежно від масштабу компанії.

У агробізнесі найбільш популярними є такі навчальні платформи:

AgriAcademy, яка створена для працівників аграрного сектору та пропонує курси з управління сучасними фермерськими господарствами, органічного виробництва, використання дронів у сільському господарстві, управління поливами та інші інноваційні теми. Дані курси безкоштовні, доступні через сайт або QR-код, учасники навчання отримують сертифікати після завершення курсів, викладачі – викладачі провідних вітчизняних та зарубіжних університетів;

"Культиварій" фокусується на бізнес-напрямах, таких як трейдинг і експорт агропродукції. Наприклад, курс "Iron Trade" спрямований на розвиток навичок торгівлі агропродукцією. Середня вартість навчання від 2000 до 12000 грн залежно від курсу;

Prometheus - українська освітня платформа, яка пропонує курси з основ агрономії, використання цифрових технологій у фермерстві, управління ґрунтами тощо, а також з розвитку навичок лідерства, командної роботи,

емоційного інтелекту та міжособистісної комунікації. Багато курсів безкоштовні, додаткові опції з сертифікації можуть коштувати від 1200 до 2000 грн;

AgriLab - платформа пропонує аналітичні та освітні матеріали для фермерів, орієнтуючись на розвиток навичок адаптації до змін, роботи в команді, а також стратегії вирішення ризиків. Важливою частиною є аналітика погодних умов і управління ресурсами для сталого розвитку господарств. Переважна більшість курсів безкоштовні, містять практичний підхід із реальними кейсами для навчання аграріїв;

Програми Американської торговельної палати, які орієнтовані на адаптивність до змін, сталий розвиток і комунікацію для працівників агросектора. Навчання спрямоване на посилення взаємодії всередині команд та з місцевими громадами, що сприяє прозорості діяльності аграріїв та сталому виробництву. Багато ініціатив проводяться на безоплатній основі.

Завдяки доступності та інтерактивності платформ, такі як AgriAcademy та Prometheus, стають важливими інструментами для професійного розвитку аграріїв. Навчання на даних платформах дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників без значних фінансових витрат, а також сприяє впровадженню інновацій у аграрний сектор. Перевагами використання навчальних онлайн платформ є:

- доступ до навчання будь-коли та будь-де;

- одночасне навчання великої кількості працівників;

- автоматизація відстеження результатів навчання, інтеграція з HR-системами;

- постійне оновлення курсів відповідно до сучасних трендів [1].

Отже, використання навчальних платформ допомагає підприємствам формувати сильні команди з необхідними компетенціями, підтримувати конкурентоспроможність і сприяти професійному зростанню працівників. Вибір платформи залежить від потреб компанії, специфіки галузі та цілей навчання, фінансових можливостей. А вартість навчання персоналу підприємства залежить

від напрямку, методу навчання, використаних платформ або ресурсів, тривалості курсу та інших факторів [1].

Інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу мають такі переваги: зниження витрат на залучення зовнішніх експертів; поліпшення залученості персоналу; розвиток навичок адаптації до змін і інновацій.

Висновки до розділу 1

На підставі проведеного дослідження теоретичних аспектів управління компетентностями персоналу підприємства можна зробити висновки:

1. Управління компетентностями персоналу є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, його стратегічним ресурсом, оскільки компетентності персоналу формують базу для інновацій, адаптації до змін і досягнення стратегічних цілей.

2. Ефективне управління компетентностями передбачає: визначення ключових компетенцій, які відповідають потребам підприємства, постійний моніторинг і оцінювання рівня професійних навичок, формування програм розвитку компетентностей відповідно до стратегічних завдань організації.

3. Компетентності мають динамічний характер та змінюються під впливом технологічного прогресу, трансформацій ринку праці та нових вимог до професійної діяльності. Це вимагає від підприємств впровадження моделей навчання протягом життя (Lifelong Learning) для персоналу.

4. Використання таких цифрових платформ, як HRM-системи та LMS (Learning Management Systems), спрощують процеси управління компетентностями, забезпечуючи персоналізоване навчання, моніторинг прогресу та аналітику даних.

5. Сучасні теоретичні підходи підкреслюють важливість балансу між технічними, професійними компетенціями (hard skills) та міжособистісними

навичками (soft skills). Обидва типи компетентностей необхідні для ефективної взаємодії всередині організації та з клієнтами.

6. Управління компетентностями має базуватися на корпоративній культурі, яка підтримує навчання, розвиток і залученість персоналу. Це сприяє мотивації співробітників і підвищенню продуктивності.

7. Управління компетентностями повинно бути інтегроване зі стратегічними цілями підприємства. Наприклад, компетенції персоналу в цифрових технологіях підтримують впровадження інноваційних процесів і автоматизації.

Теоретичні аспекти управління компетентностями персоналу підприємства підкреслюють його важливість як інструменту ефективного функціонування організації. Це комплексний процес, що охоплює визначення, розвиток, оцінку та постійне вдосконалення компетентностей працівників. Інтеграція теоретичних знань із практикою дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджування питань управління компетентностями персоналу підприємства здійснювалось на базі сільськогосподарського підприємства, яке знаходиться в Полтавській області та здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробку зерна, а також займається благодійницькою діяльністю.

У своєму розпорядженні підприємство має більше майже 5,5 тис га земельних угідь з яких більшість – це сільськогосподарські угіддя, а саме рілля. Підприємство ефективно функціонує на ринку агропродовольчої продукції протягом 30 років та забезпечує продовольством як мешканців Полтавської області, так і Полтавського регіону.

Підприємство у своїй діяльності керується Статутом, законодавчими та нормативно-правовими актами, діючими в Україні. Вона є юридичною особою, платником податків, має самостійний баланс, наявні оборотні та необоротні активи, рахунки в банках тощо. Свою діяльність здійснює переважно за рахунок власного капіталу (пайового, резервного, додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку). Місією підприємства є забезпечення потреб населення регіону та держави у продукції високої якості. Керівництво підприємства зосереджує свою увагу на удосконаленні систем та технологій виробництва та переробки продукції, впровадженні інноваційних підходів в управлінні, залученні інвестицій, сприянні розширенню ринків збуту як у країні, так і за її межами, наданні послуг зі зберігання аграрної продукції та раціональному використанні наявних природних та матеріально-технічних ресурсів.

В своєму розпорядженні підприємство має більше 5000 га земельних угідь, з яких сільськогосподарські угіддя – понад 97%, переважно орендовані землі (рис. 2.1).

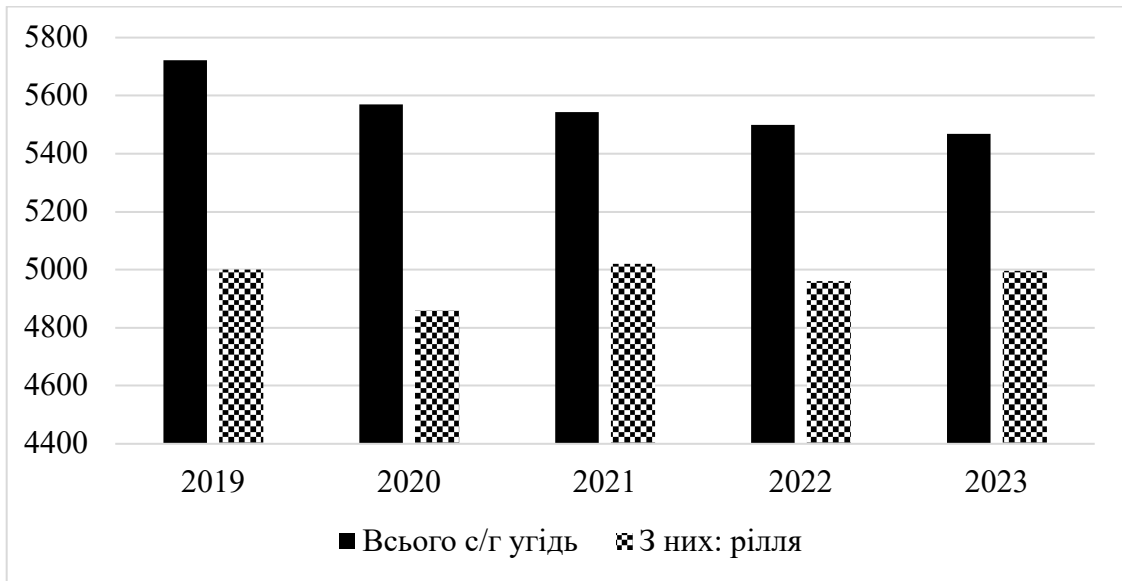


Рис. 2.1. Склад, динаміка та структура земельних угідь підприємства за 2019-2023 рр.

Дані рисунку 2.1 свідчать, що загальна земельна площа господарства в 2023 році зменшилася на 153 га у порівнянні з 2019 роком. Площа ріллі за останні 5 років утримується на рівні близько 5000 га. Протягом аналізованого періоду площа сільськогосподарських угідь дорівнювала загальній земельній площі.

Предметом діяльності Підприємства є: у галузі рослинництва - вирощування зернових і зернобобових культур, технічних та овочевих культур відкритого та закритого ґрунту, плодово-ягідних культур, картоплі; у тваринництві - вирощування ВРХ, виробництво молока, свинарство, птахівництво, до 2022 року також займалось розведення та утриманням птиці свійської та яєць (з 2022 року припинило виробництво даних видів продукції через високу конкуренцію на ринку). Також на підприємстві здійснюють заготівлю сіна, вирощування коренеплодів для задоволення потреб тваринницької галузі в кормах. Структуру товарної продукції підприємства наведено у таблиці 2.1.

Структура та динаміка товарної продукції підприємства за 2019-2023 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	151336	161588	134625	65857	195368	129,1	296,6
Соняшник	18234	20393	20089	28788	15349	84,6	53,3
Картопля	206	36	56	86	94	45,0	109,3
Овочеві культури	167	177	256	182	239	143,1	131,1
Кормові коренеплоди	255	174	192	270	330	129,4	122,2
Сіно	2150	1389	1841	1026	1354	62,9	132,0
Комбікорми	178	228	173	152	209	117,4	137,5
Плодово-ягідні культури	19	12	33	32	23	121,1	71,8
Велика рогата худоба	74	94	80	75	50	67,6	66,7
Свині	396	428	497	281	308	77,8	113,6
Птиця свійська жива	9	9	28	-	-	-	-
Молоко	493	719	687	838	737	148,9	87,9
Яйця, тис. штук	23	29	37	31	-	-	-
Продукти переробки зерна (борошно, крупи та інші)	798	825	585	939	393	49,2	41,9

Дані таблиці 2.1 свідчать, що у 2023 році у порівнянні з 2019 роком підприємство збільшило виробництво зернових та зернобобових культур на 29,%, овочевих культур - на 43,1%, кормових коренеплодів - на 29,4%, комбікормів - на 17,%, плодово-ягідних культур – на 21,1 % та молока – на 48,9%. За той же період вдвічі скоротило виробництво картоплі та виготовлення борошна, майже на 20% зменшились обсяги виробництва соняшника та м'яса свиней, на 30-40 % також зменшилось заготівля сіна та вирощування великої рогатої худоби на м'ясо. Відносно 2022 року в 2023 році показники виробництва продукції в натуральному вираженні складають: валовий збір зернових та зернобобових культур збільшилось майже в 3 рази, збільшились обсяги заготівлі сіна на 22,2%, виготовлення комбікормів на 32%,

та м'яса свиней у живій вазі на 13,6%, овочевих культур на 31,1% та картоплі на 9%. Одночасно спостерігається скорочення валового збору соняшника на 46,7%, плодово-ягідних культур - на 28,2%, м'яса ВРХ – на 33,3%, молока – на 12,1%, виготовлення борошна та круп – на 58,1%.

Загалом за 5 років підприємство нарощує обсяги виробництва зернових та зернобобових культур, картоплі, плодово-ягідних та овочевих культур, м'яса свиней, заготівлю сіна та виготовлення комбікормів та навпаки скорочує такі напрями, як: вирощування соняшника, виробництво молока, та м'яса ВРХ, виготовлення круп та борошна.

Станом на кінець 2023 року на підприємстві налічується 100 осіб, з яких 7 осіб адміністративного персоналу, 47 чол. – фахівці, 46 – робітники рослинницької та тваринницької галузі, а також переробної. Працівники підприємства постійно оновлюють свої знання, підвищують кваліфікацію. Висококваліфікований персонал є конкурентною перевагою підприємства. Аналіз показників кадрового складу підприємства у динаміці за 2019-2023 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Складу, динаміка та структура персоналу підприємства
за 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників	115	114	104	106	100	87,0	94,3
у т. ч. за віком:							
до 25 років	8	9	7	8	7	87,5	87,5
26-35 років	31	31	27	28	28	90,3	100,0
36-50 років	51	48	46	46	45	88,2	97,8
старші 50 років	25	26	24	24	20	80,0	87,0
за статтю:							
чоловіки	64	67	58	58	56	87,5	96,6
жінки	51	47	46	48	39	76,8	81,3
за рівнем:							
керівники	10	9	8	7	7	70,0	100,0
фахівці	48	50	47	48	46	95,8	95,8
робітники	58	55	49	51	47	81,0	92,2

За аналізований період відбулось скорочення чисельності працівників на 15 осіб, а по відношенню до 2022 року – на 6 осіб. Скорочення штату працівників пов'язано переважно з підвищенням продуктивності праці за рахунок підвищення рівня автоматизації виробничих процесів, оновлення техніки та технологій. Аналіз свідчить, що кількість працюючих чоловіків та жінок протягом всього аналізованого періоду зберігається у співвідношення на рівні 60 % на 40 % відповідно.

Підприємство для здійснення виробничо-господарської діяльності забезпечено необхідними основними засобами виробництва. Аналіз структури основних засобів та ступеню їхнього зносу за 2019-2023 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз стану, структури та динаміки основних засобів підприємства
за 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Земельні ділянки	409	409	409	409	409	100	100
Будинки та споруди, передавальні пристрої	25096	25886	27590	29292	28992	115,5	99,0
Машини та обладнання	76022	87830	98061	106194	109543	144,1	103,2
Транспортні засоби	11110	14069	17053	17070	17073	153,7	100,0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1868	2086	2770	3370	3874	207,4	149,6
Інші основні засоби	407	459	458	456	456	112,0	100,0
Разом	114910	130738	146320	156625	160347	139,5	102,4
Коефіцієнт зносу	0,42	0,44	0,43	0,52	0,58	138,1	111,5

Аналіз складу та структури основних засобів виробництва в динаміці за 5 років показав, що підприємство укомплектовано власними основними засобами для ведення господарства. У складі основних засобів спостерігається така пропорція протягом всього аналізованого періоду: машини та обладнання - 70%, будинки та споруди - близько 20%, транспортні засоби – від 10 до 12 %. У 2023 році відносно 2019 року збільшилась вартість усіх видів основних

засобів: будинки та споруди – на 15,5%, машин та обладнання – на 44,1%, транспортних засобів – на 53,7%, інструменти та інвентар – у 2,1 рази, інші основні засоби – на 12%. В середньому вартість основних засобів за даний період збільшилась на 40%. За 2022-2023 рр. загальна вартість збільшилась на 2,4%, переважно за рахунок збільшення вартості інструментів, інвентарю, приладів. Це свідчить про зниження темпів оновлення техніки (за даними форми №5 річної фінансової звітності підприємство у 2023 році не придбало жодної одиниці с.-г. техніки).

На основі річної фінансової звітності (форми №2 – Звіт про фінансові результати) проведемо аналіз доходів, витрат та прибутків підприємства від операційної та фінансової діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз доходів, витрат та прибутку підприємства в динаміці
за 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75940	97045	132721	74361	132623	174,6	178,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55554	64917	58768	47106	88770	159,8	188,4
Валовий прибуток	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	7662	20854	62526	25769	27143	354,3	105,3
Чистий прибуток	8654	21665	62598	25962	27945	322,9	107,6

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2019-2023 рр. показує, що дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) у 2023 році збільшився у порівнянні з 2019 роком майже на 78,4%, а відносно 2022 року

– на 74,6%, досягнувши рівня 2021 року. Також зросла і собівартість реалізованої продукції у 2023 році відносно 2019 та 2022 року відповідно на 58,8% та 88,4%. Валовий прибуток за 5 років збільшився у 2,3 рази, а відносно 2022 року – на 60,9%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток також за останні 5 років збільшився відповідно у 3,5 та 3,2 рази, а відносно 2022 року - на 5,3% та 7,6%. Підприємство поступово адаптується до ведення бізнесу в умовах війни, поступово нарощуючи обсяги діяльності та покращуючи свої показники.

Основним видом діяльності підприємства є операційна, де створюється основний дохід, але це вимагає певних витрат, які як було зазначено у попередній таблиці, має тенденцію до збільшення. Тому, розглянемо більш детально структуру та склад операційних витрат підприємства у динаміці за 2019-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз операційних витрат підприємства за 2019-2023 рр.

Статті витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	40342	43200	50978	68542	87265	216,3	127,3
Витрати на оплату праці	5276	6466	8214	8341	11283	213,9	135,3
Відрахування на соціальні заходи	1257	1563	1995	2008	2018	160,5	100,5
Амортизація	8604	10540	12501	12555	12309	143,1	98,0
Інші операційні витрати	14671	20726	18375	15260	15662	182,0	102,3
Разом	70150	82495	92063	106706	128537	183,2	120,5

Операційні витрати підприємства представлено такими елементами як: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. У динаміці за 5 років підприємство збільшило свої операційні витрати в цілому на 83,2%, а відносно попереднього року – на 29,5%, у тому числі за рахунок збільшення всіх її елементів, а саме: матеріальних витрат – на 116,3%, витрат на оплату праці –

на 113,9%, відрахування на соціальні заходи – на 60,5 %, амортизації – на 43,1%, інших операційних – на 83,2%. Відносно 2022 року не змінились витрати на соціальні заходи, та амортизаційні витрати зменшились на 2%, а всі інші елементи витрат збільшились (матеріальні – на 27,3%, витрати на оплату праці – на 35,5%, інші операційні витрати – на 2%).

Аналіз собівартості 1 ц продукції рослинництва та тваринництва дозволить встановити, за якими види продукції відбулись найбільші зміни. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції рослинництва та тваринництва підприємства за 2019-2023 рр.

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	254,9	286,1	278,8	257,4	360,6	141,5	140,1
Соняшник	799,1	740,9	849,6	866,9	625,5	78,3	72,2
Картопля	205,0	47,2	276,3	240,7	308,5	150,5	128,2
Овочеві культури	633,1	795,5	712,5	665,4	1431,0	226,1	215,1
Плодово-ягідні культури	725,4	775,0	624,2	718,2	782,6	107,9	109,0
Велика рогата худоба	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	2720,6	141,2	125,4
Свині	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	3993,5	184,4	157,6
Птиця свійська жива	922,5	1211,1	642,9	-	-	-	-
Молоко	299,1	331,2	281,7	-	-	-	-
Яйця, тис. штук	523,5	372,4	783,8	-	-	-	-

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2023 році в порівнянні з 2022 та 2019 роками собівартість 1ц продукції рослинництва та тваринництва за всіма видами збільшилась, виключенням є соняшник, де собівартість навпаки зменшилась відповідно на 21,7% та 27,8%. Найбільші зміни відбулись у собівартості зернових та зернобобових культур - на 40%, картоплі - на 50% та овочевих культур більше ніж у 2 рази. У галузі тваринництва за 5 років підвищилась собівартість свиней на 84,4% та м'яса великої рогатої худоби на - 41,2%. Зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції сільського

господарства, а також витрат на збут, у свою чергу, викликають зростання цін на агропродовольчому ринку.

Розглянемо також ефективність збутової діяльності, оскільки від цього залежить розмір доходу від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Витрати на збутову діяльність, тис. грн	3758	5633	5609	5791	3052	81,2	52,7
Загальна сума витрат підприємства, тис. грн	78310	78153	72536	60124	106149	135,5	176,6
Частка витрат на збут у загальній сумі витрат, %	4,8	7,2	7,7	9,6	2,9	60,4	30,2
Залишки готової продукції, тис. грн	46834	42559	53930	92796	102283	218,4	110,2
Валовий прибуток, тис. грн	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	74940	97045	132721	74361	132623	177,0	178,4
Окупність витрат на збут, %	5,2 рази	5,7 разів	13,1 разів	7,8 разів	3,5 разів	67,3	44,9
Коефіцієнт затоварення	0,62	0,44	0,41	1,25	0,77	124,2	61,6

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що у 2023 році витрати на збут склали 81,2% від рівня 2019 року та 52,7% від рівня 2022 року. Проте, загальна сума витрат підприємства навпаки збільшилась у 2023 році на 35,5% порівняно з 2019 роком і на 76,6% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити як про зниження активності збутової діяльності, так і про оптимізацію логістичних процесів. Питома вага витрат на збут у загальній сумі витрат у 2023 році показник зменшився відносно 2019 року становить 60,4%, а відносно 2022 – 30,2%. Зростають залишки готової продукції на підприємстві на 18,4% та 10,2% відносно базового та попереднього періоду відповідно. Окупність витрат на збут навпаки знижується по роках, хоча залишається на досить високому рівні. У 2023 році вона склала 350%, а найвищий показник було досягнуто у 2021 році – на 1 грн витрат приходилось 13,1 грн виручки від

реалізації. Коефіцієнт затоварення загалом за 5 років збільшився на 124,2%, а відносно 2022 року зменшився на 38,4%, що свідчить про певне поліпшення обігу готової продукції.

Загалом стан діяльності підприємства можна охарактеризувати як задовільний, підприємство поступово повертається до показників 2021 та 2022 років, де були досягнуті найкращі показники на період до початку повномасштабної війни.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства для встановлення можливостей підприємства для розвитку персоналу, стимулювання підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій в управлінні компетентностями працівників. З цією метою дослідимо склад та структуру його активів, платоспроможності та ліквідності, ділової активності та рентабельності. Для аналізу основних показників фінансового стану підприємства скористаємося даними річної фінансової звітності підприємства за 2019-2023 рр. Методами дослідження будуть: метод відносних величин для з'ясування структури активів та пасивів підприємства, метод динамічних рядів для вивчення зміни показників у динаміці за 5 років, метод коефіцієнтів- для аналізу стану та ефективності використання ресурсів підприємства тощо. Для наочності представимо результати розрахунків у вигляді таблиць та графіків, як і у попередньому розділі даної роботи.

На рисунку 2.2. представимо склад, структуру та динаміку активів підприємства за 2019-2023 рр. Загалом активи підприємства збільшились за 5 років на 83,4%. У структурі активу балансу необоротні активи займають 25%, а оборотні - 75%. Необоротні та оборотні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 5,8%, та 35,6% відповідно, а у 2023 відносно 2022 року вони зменшились на 15,6% та на 50%.

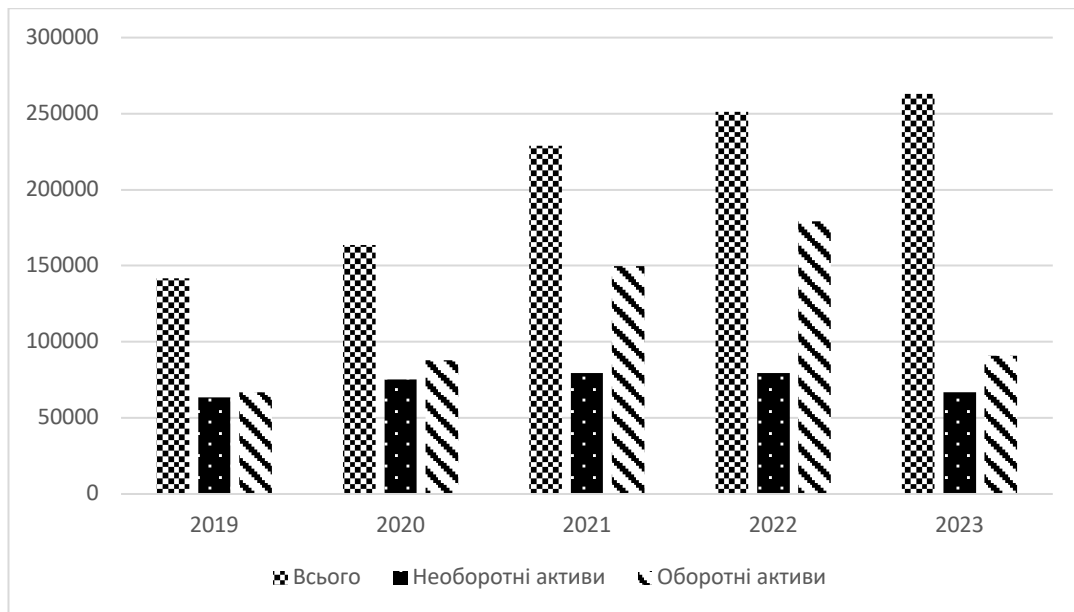


Рис. 2.2. Структура активів підприємства за 2019-2023 рр.

Оборотні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 35,6%, а відносно 2022 року навпаки зменшились майже на половину. У кілька разів зросла вартість інших оборотних активів, збільшилась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти також за аналізований період зросли майже у 30 разів, але у ой самий час зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуг. У порівнянні з 2022 роком за всіма статтями активів відбулось підвищення показників.

У попередньому розділі ми провели аналіз основних засобів підприємства, які займають найбільшу частину необоротних активів, тому тут розглянемо більш детально склад, структуру та динаміку оборотних активів підприємства (табл. 2.8).

Оборотні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 35,6%, а відносно 2022 року навпаки зменшились майже на половину. У кілька разів зросла вартість інших оборотних активів, збільшилась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти також за аналізований період зросли майже у 30 разів, але у ой самий

час зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуг. У порівнянні з 2022 роком за всіма статтями активів відбулось підвищення показників.

Таблиця 2.8

Аналіз оборотних активів підприємства за 2019 - 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
Запаси	62594	62731	81990	115180	124680	199,2	108,2
Поточні біологічні активи	778	1404	688	657	810	104,1	123,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, работ, послуги	685	425	746	507	541	79,0	106,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36	1017	2369	684	2274	6,3 рази	3,3 рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	961	15832	22964	10814	15272	15,9 разів	141,2
Гроші та їх еквіваленти	1668	6281	39467	48986	49336	29,5 разів	100,7
Інші оборотні активи	40	127	1534	2472	3187	79,7 разів	128,9
Усього	66762	87817	149758	179320	90804	135,6	50,6

Загалом можна охарактеризувати стан оборотних активів підприємства як задовільний, але керівництву слід більше уваги приділити управлінню дебіторською заборгованістю та переглянути кількість грошових коштів на рахунках та визначити їхній оптимальний розмір для забезпечення своєї поточної діяльності у фінансових ресурсах.

У структурі пасивів балансу власний капітал займає 97%, що говорить про фінансову незалежність підприємства. Загалом за 5 років власний капітал збільшився на 92,1%, а у порівнянні з 2022 роком - на 9,2%. Зобов'язання підприємства зросли відповідно у 2,6 разів та на 19,2%.

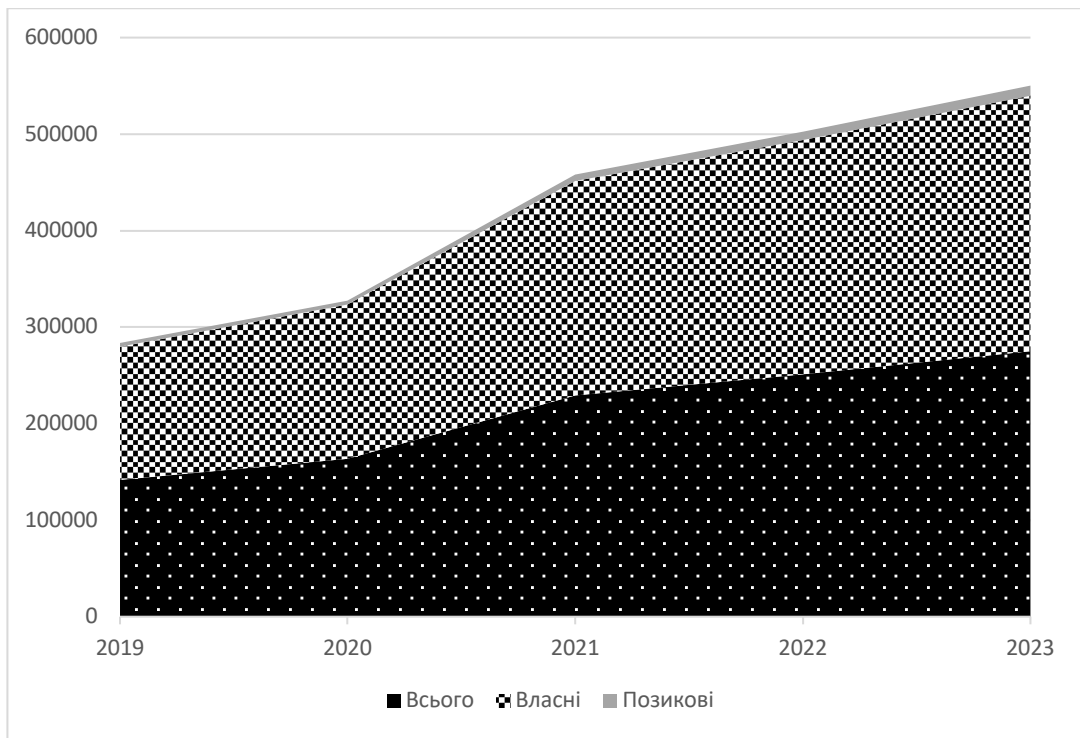


Рис. 2.3. Структура пасивів підприємства за 2019-2023 рр.

Проведемо аналіз власного капіталу підприємства, який утворюється з пайового, додаткового, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку (табл. 2.9).

Таблиця 2.90

Аналіз власного капіталу підприємства за 2019 – 2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100,0
Додатковий капітал	1791	1719	1791	1719	1719	100,0	100,0
Резервний капітал	123538	132237	153902	210910	231281	187,2	109,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8654	21665	62598	25962	25945	3 рази	99,9
Усього	137882	159547	222100	242517	264871	192,1	109,2

Підприємство збільшує свій резервний фонд, враховуючи нестабільну ситуацію в економіці та військовий стан, оскільки це дозволить зменшити ризики пов'язані з веденням діяльності у надзвичайних умовах. Нерозподілений прибуток відносно 2019 року збільшився у 2023 році втричі та залишився на рівні 2022 року, збільшилися лише інші поточні зобов'язання, але суттєво. Поточна кредиторська заборгованість має тенденцію до зниження по роках.

Проведемо аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства за 2019-2023 рр., який покаже спроможність підприємства вчасно розрахуватись по своїх зобов'язаннях (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальний коефіцієнт платоспроможності	28,9	40,1	32,9	28,2	38,1	131,8	135,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,2	5,9	21,2	15,8	18,6	103,0	117,7
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	20,2	20,8	21,5	20,8	20,5	101,5	98,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,8	1,5	5,6	5,7	3,9	81,3	68,4
Частина оборотних активів в загальній сумі активів	0,64	0,54	0,65	0,71	0,58	90,6	81,7
Частина виробничих запасів в оборотних активах	0,59	0,74	0,55	0,64	0,62	105,1	96,9

Аналіз показав, що показники ліквідності та платоспроможності відповідають нормативним значенням, але показник абсолютної ліквідності менше за попередні роки в середньому на 25%.

Для оцінки ефективності використання оборотних та необоротних

активів підприємства, а також джерел їх утворення проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,63	0,68	0,31	0,52	85,2	167,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,67	1,25	1,12	0,45	0,74	110,4	98,7
Коефіцієнт оборотності запасів	1,46	1,54	1,82	0,75	0,77	52,7	102,7
Оборотність запасів, днів	288	237	201	484	476	165,2	98,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,5	10,2	6,1	3,0	2,7	60,0	90,0
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	65	36	60	122	33	50,8	27,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,9	45,7	23,7	9,6	39,6	107,3	4,1 рази
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	27	8	15	38	9	33,3	23,7
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,1	0,7	0,3	0,6	66,7	2 рази

За даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшується період обороту дебіторської заборгованості, запасів та кредиторської заборгованості. Зростає оборотність власного та оборотного капіталу, кредиторської заборгованості. Але в цілому за 5 років відмічається зменшення оборотності активів, зокрема, запасів майже на 50%, дебіторської заборгованості – на 40% та власного капіталу – на 33,3%. Період оборотності запасів за 2019-2023 роки збільшився з 288 днів до 476 днів, період оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 65 до 33

днів, термін погашення кредиторської заборгованості також зменшився з 27 до 9 днів. Дані розрахунки свідчать про необхідність переглянути політику щодо управління дебіторської та кредиторської заборгованості та знайти шляхи підвищення оборотності запасів підприємства, оскільки це веде до непродуктивних витрат пов'язаних зі зберіганням запасів та втрати можливостей вкласти кошти в іншу діяльність.

Загальні результати роботи підприємства визначається його загальною рентабельністю, рентабельністю різних видів діяльності та фінансовою стійкістю. Аналіз даних показників за 2019-2023 рр. представимо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Рентабельність господарської діяльності	14,86	13,40	20,20	17,23	15,57	105,6	90,4
2. Рентабельність підприємства	10,29	8,30	13,80	11,85	9,10	86,7	76,8
3. Рентабельність продажу	20,72	21,60	24,50	23,92	21,53	103,9	90,0
4. Рентабельність активів	28,34	24,50	23,60	21,40	23,75	83,8	111,0
5. Загальна економічна рентабельність	38,25	37,50	37,40	38,80	36,24	94,7	93,4
6. Комерційна рентабельність	13,89	15,22	15,60	14,97	14,88	107,1	99,4

За даними таблиці 2.12 видно, що показники рентабельності суттєво не змінювались за аналізований період. Рентабельність підприємства знизилась у 2023 році у порівнянні з 2020 роком та 2022 роком відповідно на 13,3% та 23,2%, загальна економічна рентабельність – на 5,3% та 6,6%. Рентабельність продажу за останній рік зросла на 3,9%, а відносно 2022 року знизилась на 10%. Рентабельність активів навпаки у звітному році менше більше ніж у

попередньому на 11%, а по відношенню до 2019 року- менше на 16,2%. Загалом, підприємство є прибутковим та фінансово стійким.

У наступному розділі проведемо аналіз управління персоналом підприємства та його компетентностями.

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства та його компетентностями

Управління компетентностями персоналу досліджуваного підприємства передбачає низку завдань, спрямованих на розвиток кваліфікованого, мотивованого й ефективного персоналу, здатного працювати в умовах сучасного бізнес-середовища. Процес розвитку персоналу підприємства та покращення його компетентностей має складися з професійного навчання, виробничої адаптації, оцінювання та атестації, планування трудової кар'єри. Останній етап складається, у свою чергу, з планування трудової кар'єри, формування резерву керівників та службово-професійного просування.

Аналізоване підприємство є середнім по кількості персоналу, зокрема, постійних (штатних) працівників, тому процеси розвитку персоналу, удосконалення їхніх знань, навичок та вмінь відбуваються дещо хаотично та не враховуються всі необхідні елементи даного процесу. Проведемо детальний аналіз показників якісного та кількісного складу персоналу підприємства, його вмотивованості щодо покращення результатів праці та для розвитку, а також наскільки ефективним є використання трудового потенціалу підприємства.

У підрозділі 2.1 даної роботи було встановлено, що кількість працівників підприємства за 5 років зменшилась на 15 осіб. Серед працюючих по відношенню чоловіків та жінок в середньому – 60 на 40%. За фахом – це переважно фахівці та робітники галузі рослинництва та тваринництва, керівний персонал складає у загальній кількості менше 10%. За віковою категорією – це переважно персонал у віці від 36 до 50 років (майже 50%), до

25 років – це менше 10% від загальної кількості працюючих, інші – це працівники віком від 26 до 36 та старше 50 років (приблизно навпіл).

Скорочення чисельності працівників, враховуючі збільшення обсягів виробництва та реалізації та покращення їх фінансових результатів, можна пояснити тим, що на підприємстві впроваджуються нові, менш трудомісткі технології. Керівництво підприємства у останні роки веде активну політику щодо вдосконалення автоматизації та механізації виробництва, що і призвело до скорочення кількості працівників підприємства та пришвидшення цих темпів. Це також підтверджується скорочення саме категорії – робітники.

Поповнення кадрового складу на підприємстві відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок підприємства, а також набору молодих спеціалістів. Підприємство проводить відкриту кадрову політику та дає можливість як зростати працівникам підприємства, так і залучають фахівців ззовні. Проведемо аналіз плинності кадрів на підприємстві за останні 5 років та розрахуємо з цією метою відповідні показники у таблиці 2.13.

У 2023 році у порівнянні з 2022 роком кількість прийнятих працівників збільшилась на три особи, а звільнених зменшилась на 1 особу. Найменша кількість звільнених працівників була у 2021 році – 6 осіб, а у 2022 році - найбільша кількість (13 осіб). Найвищий показник плинності кадрів та загального обороту було зафіксовано у 2023 році – 0,12 та 0,22 відповідно, а найменший у 2021 році – 0,06 та 0,1. Більше усього було звільнених працівників за власним бажанням з різних причин. Найбільше число звільнених працівників по відношенню до прийнятих було у 2022 році - майже 2:1.

Аналіз плинності кадрів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників	115	114	104	106	100	87,0	94,3
Кількість прийнятих працівників	11	12	4	7	10	90,9	142,6
Кількість звільнених працівників	12	8	6	13	12	100	92,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	0,06	0,07	0,12	133,3	171,4
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,10	0,11	0,04	0,07	0,10	100	142,9
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,20	0,18	0,10	0,19	0,22	110,0	115,8
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	0,93	1,5	0,67	0,53	0,88	94,6	166,0

Трудовий колектив підприємства формується безпосередньо його керівником. Усі працівники підприємства є членами даного колективу, які беруть участь у господарській діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини. Взаємовідносини між керівництвом підприємства та трудовим колективом регулюються чинним законодавством України. Підприємство самостійно визначає розмір фонду оплати праці, встановлює форми, системи та розміри оплати праці та інших видів заохочення працівників, може надавати працюючим (у відповідності з чинним законодавством) матеріальну допомогу, безвідсоткові позики, вирішувати питання соціально-економічного розвитку трудового колективу, підвищення кваліфікації спеціалістів та інші. Дані правила закріплені у Колективному договорі підприємства.

Соціальні та трудові права працівників гарантуються Конституцією України та нормами чинного законодавства. Працівники підприємства підлягають соціальному забезпеченню, в порядку та на умовах, передбачених діючим законодавством. Підприємства здійснює відрахування на соціальне забезпечення у встановлених розмірах.

Організаційно-управлінська структура досліджуваного підприємства представлена: директором, заступниками директора з виробничих та організаційних питань, головним бухгалтером, головним агрономом, головним зоотехніком, головним механіком та завідувачами складу ГСМ, зерносховища тощо. Підприємство не має спеціальних відділів та служб (з управління кадрами, з маркетингу, планування, інноваційної діяльності, юридичного, ІТ та ін. Проте, згідно Статуту підприємство може створювати, у разі потреби, тимчасові і постійні творчі колективи, робочі та експертні групи, залучати необхідних спеціалістів по трудових угодах, договорах підряду, контрактах та на інших умовах, що не суперечить чинному законодавству.

До основних завдань управління компетентностями персоналу можна віднести:

- розвиток професійної підготовки працівників;

- адаптація до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;

- повне використання потенціалу персоналу, його освітніх та професійних навичок;

- для моніторингу та корегування дійсної системи управління компетентностями персоналу (в тому числі мотивації персоналу);

- цілеспрямованого кар'єрного зростання, матеріального та морального мотивування.

Отже, важливе значення у системі управління розвитком персоналу має система мотивації персоналу. Проведемо аналіз фонду заробітної плати, як одного з видів матеріального стимулювання за три роки. Результати аналізу представимо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз фонду оплати праці штатних працівників підприємства, тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
						2019 р.	2022 р.
Фонд оплати праці штатних працівників	1525,5	1510,4	1975,2	2101,0	1985,4	64,6	94,5
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці	14,5	15,4	16,5	16,0	15,2	44,1	40,0
Співвідношення основної та додаткової заробітної праці	5,9	5,6	5,1	5,3	5,2	88,1	98,1
Частка фонду оплати праці жінок у загальному фонді	39,5	41,2	34,0	32,1	44,8	113,4	139,6
Оплата 1 людино-години, грн	29,7	26,7	37,3	35,2	41,5	139,7	117,9
Середня оплата праці 1 працівника, грн	13265	13246	18992	19820	19854	150,0	100,2

Фонд оплати праці скоротився за 5 років 35,4% та на 5,5% відносно 2022 року. Питома вага фонду додаткової заробітної плати з 2019 по 2022 роки був на рівні 15-16 % від загального фонду заробітної плати, а у 2023 році даний показник зменшився до 6,4 %. Середня оплата праці одного працівника у 2023 році по відношенню до 2022 року майже не змінилась, а загалом за 5 років збільшилась на 50%, що свідчить про сповільнення темпів зростання заробітної плати. Найбільша питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді заробітної плати відмічався у 2021 році – на рівні 16,5%.

Для того, щоб з'ясувати відповідність зміни показників ефективності використання людської праці її оплаті, проведемо порівняльний аналіз продуктивності праці та рівня заробітної плати працівників підприємства. Результати розрахунків для наочності представимо у вигляді таблиці 2.15.

Аналіз співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці на підприємстві за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	651,2	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,7	189,1
Темп росту продуктивності праці (відносно попереднього періоду), %	119,0	102,3	128,9	82,4	189,1	2,3 рази	189,1
Середня річна заробітна плата 1 працівника, грн	48397	46491	73058	74804	78216	161,6	104,6
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника (відносно попереднього періоду), %	120,0	96,1	157,1	102,4	104,6	1,62	104,6
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,0	1,1	0,8	0,8	1,8	1,4	1,8

Аналіз показав, що на підприємстві темпи зростання заробітної плати були вище ніж темпи зростання продуктивності праці у 2021 році. Це свідчить про те, що матеріальне стимулювання здійснюється невідповідно до зростання ефективності його використання, що згодом може призвести до втрати спроможності розраховуватись по своїх зобов'язаннях щодо оплати праці персоналу підприємства. Однак на сьогоднішній день ситуація кардинально змінилась та навпаки при зростанні продуктивності праці майже на 90%, заробітна плата збільшилась лише на 4,6%, що може призвести до втрати мотивації працівників при збільшенні навантаження на кожного працівника.

У таблиці 2.16 проведемо аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства
за 2019– 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Виручка від реалізації на 1 середньорічного працівника, тис грн	651,7	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,5	189,1
2. Валовий прибуток на 1 середньорічного працівника, тис грн	168,6	168,6	281,8	257,1	438,5	260,1	170,6
3. Чистий прибуток на 1 середньорічного працівника, тис. грн	75,3	72,3	190,0	244,9	279,5	3,7 рази	114,1
4. Фондоозброєність, тис. грн	929,7	1146,8	1406,9	1380,4	1603,5	172,5	116,2
5. Зарплатомісткість, грн	645,8	708,3	722,0	1289,1	590,0	91,4	45,8

Показники ефективності використання персоналу підприємства зросли в динаміці за 5 років, зокрема: у 2023 році по відношенню до 2019 року виручка від реалізації продукції зросла в середньому на 1 працівника удвічі, а валовий прибуток – у 2,6 разів, чистий прибуток на 1 працівника – у 3,7 разів. Фондоозброєність збільшилась на 72,5%, а зарплатомісткість, навпаки, зменшилась на 8,6%. По відношенню до 2022 року дані показники мають аналогічну тенденцію, але іншої інтенсивності: виручка від реалізації та валовий прибуток збільшились на 89,1 та 70,6% відповідно, чистий прибуток на 1 працівника – на 14,1%. Фондоозброєність за даний період збільшилась на 16%, а зарплатомісткість зменшилась на 54,2%.

У наступному розділі даної роботи визначемо напрями вдосконалення системи управління компетентностями персоналу підприємства, зокрема шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, створення програм безперервного навчання та вдосконалення мотиваційної політики. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу,

забезпечить підприємству стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу стану діяльності підприємства та управління його компетентностями можна зробити висновки:

1. Досліджуване підприємство є представником агробізнесу та здійснює свою виробничу діяльність з 1004 року на території полтавського району Полтавської області, Воно забезпечено всіма необхідними ресурсами та має високі показники ефективності діяльності, які покращуються протягом останніх років, але у 2023 році у порівнянні з 2022 та 2021 роками та в умовах війни воно трохи уповільнило свій розвиток та по більшості показників відмічається негативна тенденція. У цілому підприємство зберігає досить високі показники прибутковості та рентабельності, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання.

2. Підприємство має задовільне фінансове становище, високий рівень платоспроможності та є фінансово незалежним. Проте дослідження інноваційної активності підприємства дало змогу зробити висновок про те, що підприємство, хоча і має достатньо високий її рівень, проте, не дуже активно проводить дослідження сучасних тенденцій та чинників, які забезпечують високу продуктивність праці та імідж підприємства на ринку агропродовольчої продукції.

3. Персонал підприємства представлений керівниками, фахівцями та робітниками, загальна кількість яких станом на 2023 р. складала 100 осіб, що на 15 осіб менше, ніж було у 2019 році. Останніми роками скорочується питома вага фонду додаткової заробітної плати, що може негативно позначитись на мотивації працівників. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати свідчать про відставання заробітної плати

від показника продуктивності, майже 1:2, що також може викликати незадоволеність працівників у якісній та продуктивній праці, зменшити бажання навчатись та розвиватись, покращувати свої навички.

4. Ефективність використання трудових ресурсів має тенденцію до збільшення, як за рахунок зростання фінансових результатів, ітак і за рахунок зменшення кількості працюючих. За останніх три роки плінність кадрів збільшилась від 6 до 12% від загальної чисельності працівників.

5. До основних завдань управління компетентностями персоналу підприємства можна віднести: розвиток професійної підготовки працівників; адаптація до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; повне використання потенціалу персоналу, його освітніх та професійних навичок; для моніторингу та корегування дійсної системи управління компетентностями персоналу (в тому числі мотивації персоналу); цілеспрямованого кар'єрного зростання, матеріального та морального мотивування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства

Дослідження показали, що аналізоване підприємство не має спеціальної служби або відділу яка б на постійній основі займалась підвищення кваліфікації персоналу, його навчанням та перепідготовкою, розвитком сучасних навичок тощо. На підприємстві відсутній HR-менеджер, питання підбору та набору персоналу підприємства здійснює керівник підприємства та його перший заступник. Хоча на підприємстві й приділяють увагу навчання персоналу, проте немає чіткого плану розвитку компетентностей кожного окремого працівника, що не дозволяє визначити вектор руху кожного з них та підвиити зацікавленість у власному розвитку.

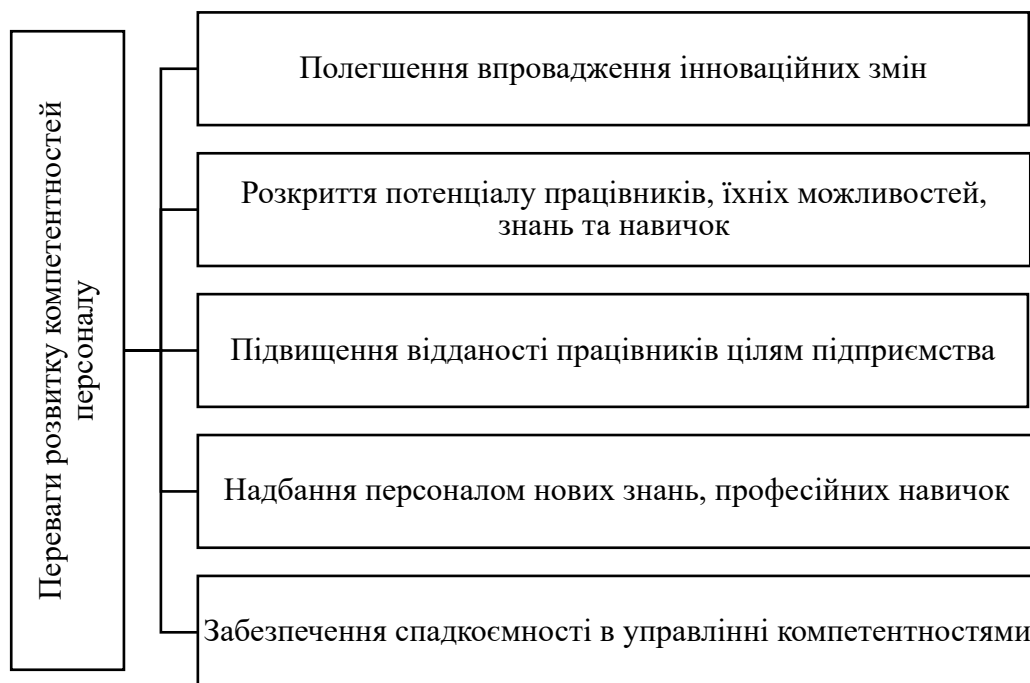


Рис. 3.1. Переваги ефективної системи управління розвитком підприємства

На рисунку 3.1 визначено переваги, які надає підприємству розвиток компетентностей його персоналу, які свідчать про те, що даний процес є важливим та необхідним для розвитку підприємства, покращення показників його діяльності, вмотивованості персоналу тощо. Тому, пропонуємо керівництву розробити політику щодо управління компетентностями персоналу, яка має містити: мету, завдання щодо її реалізації, напрями розвитку персоналу, заходи щодо удосконалення управління компетентностями, способи та інструменти їх реалізації, критерії оцінювання покращення компетентностей персоналу та встановлення ефекту від її реалізації. На першому етапі слід визначити для підприємства мету, яка буде полягати в забезпеченні ефективного використання його трудового потенціалу шляхом формування, розвитку та підтримки необхідних знань, навичок і поведінкових характеристик, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Відповідно до поставленої мети слід реалізувати такі завдання:

формування кваліфікованої та професійної команди, здатної виконувати завдання на високому рівні, що сприятиме зростанню продуктивності праці, забезпечить готовність персоналу до роботи в умовах змін, дозволить впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи у виробничу та управлінську діяльність;

розвиток компетенцій, що відповідають сучасним вимогам ринку, та які сприятимуть посиленню позицій підприємства в конкурентному середовищі, а формування мотиваційної системи, дозволить утримувати талановитих фахівців і залучати нові кваліфіковані кадри.

оптимізація витрат на навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечить, у свою чергу максимальну віддачу від вкладених ресурсів.

Реалізація завдань щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства сприятиме досягненню визначеної мети, а також довгостроковій стійкості аграрного підприємства, ефективному управлінню ресурсами та покращенню фінансових і соціальних результатів діяльності.

Управління компетентностями персоналу включає у себе розробку та

реалізацію заходів щодо удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації тощо), які необхідні для реалізації стратегії розвитку підприємства.

До напрямків розвитку персоналу, які дозволять визначити вектор удосконалення компетентностей, можна віднести заходи щодо особистісного, професійного та соціального розвитку, які наведено на рисунку 3.2.

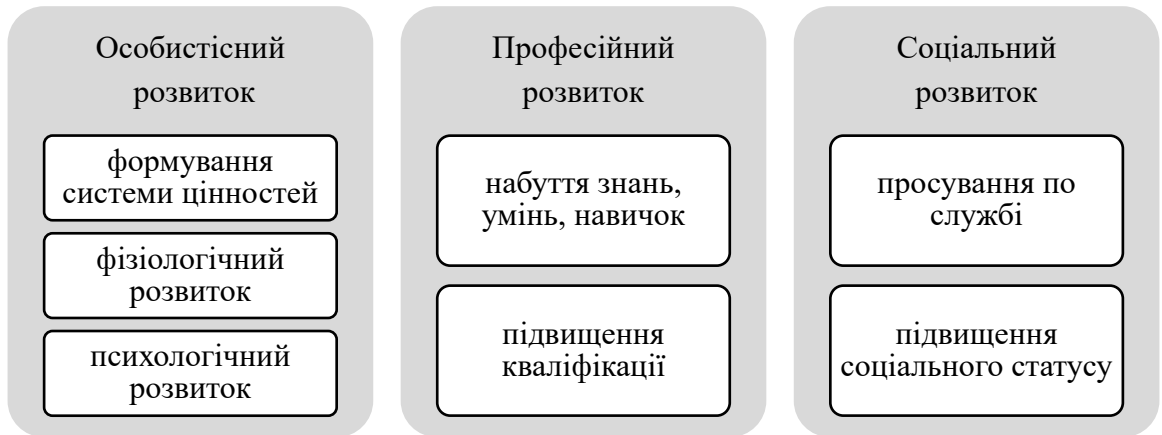


Рис. 3.2. Напрями розвитку персоналу підприємства на 2025 рік

У таблиці 3.1 наведено рекомендовані до впровадження на підприємстві у 2025 році заходи щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства та способи та інструменти їх реалізації. Реалізація даних заходів дозволить досліджуваному підприємству не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити конкурентоспроможність, адаптацію до ринкових змін та ефективне впровадження інновацій.

На даний час на підприємстві немає чіткої стратегії розвитку компетентностей персоналу. Кадрова політика щодо цього питання направлена на зменшення витрат на робочу силу, перевага надається вирішенню локальних проблем, а не на покращення знань, навичок та вмінь працівників, з метою зменшення плинності кадрів, покращення його якісного складу та ін. Тому, слід визначити, які кроки необхідно здійснити для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підготовки працівників.

Заходи щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства рекомендовані для впровадження на підприємстві у 2025 році

Назва заходу	Способи реалізації	Інструменти реалізації
1. Визначення компетентностей персоналу	Формування профілів компетентностей для кожної посади, зокрема тих, які стосуються аграрного сектору (технічні знання, управлінські навички, використання агротехнологій тощо).	Визначення ключових навичок, необхідних для роботи з сучасними технологіями та в умовах інноваційного середовища.
2. Оцінка компетентностей	Проведення регулярного оцінювання персоналу з метою виявлення відповідності їхніх компетентностей вимогам підприємства.	Використання сучасних інструментів оцінки, таких як тестування, опитування та атестація працівників.
3. Розвиток компетентностей	Організація навчання, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток як технічних (hard skills), так і м'яких навичок (soft skills).	Використання цифрових платформ для навчання, таких як AgriAcademy, Prometheus або інші, які пропонують програми для аграріїв.
4. Формування кадрового резерву	Ідентифікація перспективних працівників для підготовки до керівних посад.	Розробка програм наставництва для передачі досвіду і знань від досвідчених співробітників молодим кадрам.
5. Мотивація та утримання персоналу	Розробка системи стимулювання, яка враховує досягнення працівників у розвитку компетентностей.	Забезпечення умов для професійного і кар'єрного зростання.
6. Інтеграція цифрових технологій	Впровадження інформаційних систем для автоматизації управління компетентностями (наприклад, HRM-системи).	Навчання працівників роботі з сучасними агротехнологіями (дрони, системи точного землеробства, IoT).
7. Підтримка культури навчання	Заохочення постійного навчання і вдосконалення персоналу.	Створення умов для командного обміну знаннями та досвідом.
8. Моніторинг та коригування стратегії управління компетентностями	Постійний аналіз ефективності програм розвитку компетентностей.	Внесення змін у програми навчання залежно від змін у галузі та вимог ринку.

Спираючись на результати досліджень, проведених у попередніх розділах даної роботи, слід зазначити, що ефективність структури управління

виробництвом підприємства знизилася під впливом виявленого ряду недоліків в принципах і методах керування, а саме:

- недосконале володіння сучасними методами управління виробничою діяльністю;

- помітний управлінський тиск від лінійних керівників по всій ієрархії управління;

- обмежене використання принципу делегування обов'язків менеджерами підприємства;

- недосконалість системи звітності функціональних керівників та ін.

Політика підприємства щодо управління компетентностями персоналу має містити такі елементи як: адаптація до умов праці та виконуваних обов'язків, оцінювання результатів і досягнення, навчання, розвиток кар'єри, створення кадрового резерву.

Для оцінювання персоналу треба враховувати:

- рівень компетентності кожного працівника, ділові якості, знання, навички та вміння необхідні для кожної посади;

- продуктивність праці окремих працівників, ефективність його діяльності;

- якість та обсяг посадових обов'язків;

- рівень особистих досягнень;

- дисциплінованість та ініціативність тощо.

Система управління компетентностями персоналу має бути зрозумілою кожному окремому працівнику, що дозволить оцінити рівень їхніх досягнень, визначити спосіб мотивування та зацікавлення у результатах діяльності підприємства.

Основні критерії оцінки досягнення бажаних результатів щодо покращення управління компетентностями персоналу підприємств представимо на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Рекомендовані критерії оцінювання ефективності управління компетентностями персоналу підприємства на 2025 рік

Важливим для покращення компетентностей персоналу його навчання, але для цього слід створити відповідні умови та можливості як для навчання, так і для практичного застосування здобутих знань, навичок та вмінь. Доцільно проводити навчання працівників підприємства в осінньо-зимовий період, враховуючи специфіку аграрного виробництва та його сезонність. В сучасних умовах навчання можна проходити дистанційно з використанням сучасних засобів та технологій. Дистанційне навчання має економічні, психологічні переваги, дозволять підвищити оперативність та інформативність. Це досягається за рахунок покращення доступності до навчальної інформації на серверах, інтерактивних веб-каналах та ін., створення комфортних умов для навчання, уникнення психологічних бар'єрів,

зниження витрат на навчання завдяки економії транспортних витрат, плати за оренду приміщення тощо.

З метою визначення потреб у навчанні пропонуємо для кожного працівника скласти індивідуальний план розвитку, у якому буде визначено кар'єрні цілі та мету навчання, визначено компетентності (Soft- та Hard-skills), якими наразі володіє працівник, а також компетентності, необхідні для досягнення мети. На підставі цього скласти індивідуальний план розвитку з визначенням які навички, знання та вміння треба здобути, покроковим встановленням короткострокових та довгострокових завдань та ін. Зразок даної форми наведено у Додатку А.

В Україні на сьогоднішній день багато різних навчальних платформ, у тому числі і спеціалізовані, які створені під потреби агробізнесу, зокрема: платформа AgriAcademy, який реалізують Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ) та команда найбільшої української онлайн-платформи навчання Prometheus за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (у додатку Б наведено навчальні онлайн платформи, тематики, які вони надають та середня вартість навчання). Більшість базових курсів є безкоштовними, підходять для агровиробників різних розмірів, як малих, так і середніх та великих. Для отримання поглиблених знань підприємство має можливість інвестувати у навчання персоналу, розуміючи потребу та доцільність даного виду інвестицій. У додатку В наведено сучасні методи навчання персоналу підприємства, які можна застосовувати при внутрішньому навчанні найкращими фахівцями інших спеціалістів.

Далі розробимо алгоритм планування кар'єри персоналу, оскільки це буде мотивувати їх для покращення результатів своєї праці. Дане питання є слабким місцем у роботі підприємства, практично не здійснюється планування кар'єри та підготовка резерву керівників. При плануванні кар'єри слід враховувати інтереси працівників та потреби виробництва. Також необхідно оцінювати інтелектуальний потенціал, ступінь професіоналізму, стаж, стан

здоров'я, вік та ін., а головне, бажання працівника зростати по кар'єрних сходах. Планування кар'єри слід проводити в наступні етапи:

1. Підвищення професійної майстерності;
2. Підвищення кваліфікації;
3. Навчання нової більш складної спеціальності;
4. Призначення на більш високу посаду;
5. Перехід на керівну посаду.

Для узгодження потреб кожного структурного підрозділу у фахівця з певними компетентностями, слід призначити у підрозділах відповідального по роботі з людськими ресурсами, до функціональних обов'язків якого входить відбір кандидатів на переміщення на посаді і контроль за реалізацією системи ротації в даному підрозділі, або це може бути керівник структурного підрозділу.

Для удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства та підвищення ефективності даного процесу пропонуємо керівництву розглянути можливість та доцільність щодо впровадження спеціалізованих систем з управління персоналом, а саме HRM-системи.

Незважаючи на достатньо високий рівень автоматизації багатьох процесів на підприємстві, однією з найбільших статей витрат, після матеріальних витрат, все ще залишаються витрати на оплату праці. HRM-система спрямована на забезпечення ефективної взаємодії як із окремими членами команди, так і з усім колективом, а також на підвищення безпеки роботи завдяки використанню HR-аналітичних інструментів. Системи цього типу створюються для залучення та утримання ключових спеціалістів, які є цінними для підприємства, а також для управління їхнім навчанням та розвитком, кадровими переміщеннями тощо. Вони мають розширений функціонал, що відрізняє їх від традиційних систем автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати.

Окрім стандартних функцій, таких як кадровий облік, штатний розклад, документообіг, контроль робочого часу та відпусток, облік пенсій і військової

служби, розрахунок заробітної плати, податків та відрахувань, ці системи пропонують додаткові можливості для роботи з якісними характеристиками персоналу. Серед таких функцій, запозичених із західного досвіду, можна виділити:

- оцінку персоналу та його компетенцій;
- аналіз продуктивності співробітників і управління кар'єрою;
- розробку систем мотивації;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації відповідно до стратегічних цілей компанії;
- планування кадрових потреб і формування резерву фахівців.

Впровадження даної автоматизованої системи управління персоналом та його компетентностями дозволять впорядкувати облікові та розрахункові процеси, пов'язані з персоналом, а також знизити втрати, спричинені плинністю кадрів. За даними American Management Association, втрати через заміну працівника можуть складати від 30 до 150 % його річної заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства загалом [74], що доводить доцільність даного впровадження на підприємстві.

Розглянемо економічну доцільність впровадження HRM-системи на підприємстві. Спочатку визначимо витрати, які необхідно здійснити для реалізації даного проекту (табл. 3.2).

Дохід від інвестицій в HRM-систему відбувається не від самої системи, а від підвищення ефективності бізнес процесів щодо управління персоналом, які вона інтегрує, тому не можливо точно розрахувати прогнозований дохід.

Досвід провідних компаній свідчить про те, що збільшення прибутку за рік складає в середньому 3-5 % та надалі щорічно зростає [73]. Обчислимо величину очікуваного доходу, прийнявши за базовий рік величину чистого прибутку 2023 року.

Таблиця 3.2.

Витрати на впровадження HRM –системи на підприємстві у 2025 році

Види витрат	Сума, тис. грн
Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення	255
Усього управлінських витрат і витрат на персонал на рік	139
Всього щорічні витрати на розвиток	65
Загальні витрати на зв'язок	48
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК	77
Всього	584

Дохід від впровадження за даними 2023 року: $27945 * 0,03 = 838$ тис. грн.

Чистий приведений дохід у I рік реалізації (табл. 3.3). Ставку дисконтування дорівнює 30 %.

Термін окупності проекту: $PP = 584/838 = 0,7$ (близько 8 місяців).

Розрахуємо за формулою індекс прибутковості: $PI = 645,3/584 = 1,1$

Індекс прибутковості за проектом становить 1,1, отже проект є ефективним.

Таблиця 3.3

Розрахунок NPV проекту впровадження HRM – системи у 2025 році

Рік	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник $I = 30\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
1	2	3	$4=2-3$	5	$6=4*5$
2023	0	- 584	-584	1	-584
2025	838	0	838	0,77	645,3
Чиста приведена вартість					61,3

Прект прибутковий, оскільки $NPV > 0$.

Представимо результати всіх розрахунків у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки ефективності впровадження HRM-системи на 2025 рік

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	61,3	> 0
PP	8 місяців	< 5 р.
PI	1,1	> 1

Запропонований проект є ефективними і має низький рівень ризику. Так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності менше 1 року, можна вважати проект доцільним до впровадження на підприємстві. Кошти для реалізації проекту – це власні кошти підприємства за рахунок чистого прибутку.

Також, відмітимо, що за оцінками аналітиків, запровадження HRM-систем призводить до: скорочення плинності кадрів на 10-35 %, зростання продуктивності праці на 12-27 % [72].

Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів у діяльність підприємства допоможе ефективно вирішувати питання пов'язані з управлінням HR-процесами, враховуючи індивідуальні досягнення кожного працівника та його особистий вклад у командній роботі, а також задоволеність умовами праці та системою мотивації тощо.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства

Актуальність теми управління компетентностями персоналу підприємства визначає потребу в дослідженні цього явища із застосуванням економіко-математичних методів та моделей. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

Як відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства, тому в даному дослідженні проведемо аналіз, порівняння, моделювання,

графічне представлення та прогнозування впливу факторів удосконалення професійних та соціальних навичок на рівень рентабельності аграрного підприємства за останні п'ять років за допомогою багатофакторної лінійної регресії.

Звичайно, розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап в дослідженні багатофакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатофакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки $\chi^2_{\text{розр.}}(0,23) < \chi^2_{\text{кр}}(5,99)$, можна зробити висновок, що загальної мультиколінеарності матриці факторів не існує.

На наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто рівень рентабельності аграрного підприємства. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції виробничої регресії, то можна простежити, що кожен із факторів має значний вплив на результативний показник діяльності аграрного підприємства:

- питома вага працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників, коефіцієнт кореляції 0,88, зв'язок тісний та прямий вплив цього фактора на рівень рентабельності аграрного підприємства;

- питома вага працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості

працівників, коефіцієнт кореляції також 0,88, зв'язок тісний та прямий вплив цього фактора на результативний показник.

Враховуючи, визначені парні коефіцієнти кореляції виробничої регресії, які є досить високими, жоден із факторів не виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатафакторної регресійної моделі і аналіз, моделювання та прогнозування багатафакторної лінійної регресії рівня рентабельності аграрного підприємства проводимо із двома факторами.

Також, визначено в моделі багатафакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатафакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного рівнів рентабельності аграрного підприємства.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Д, багатафакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = -63,75 + 17,28X_1 - 6,67X_2$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатафакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = -63,75$; $a_1 = 17,28$; $a_2 = -6,67$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників на 1 особу рівень рентабельності аграрного підприємства зростає на 17,28%, а із зменшенням питомої ваги працівників, що

проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості працівників на 1 особу результативний показник зменшиться на 6,67%.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,83. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між цими двома факторами та результативним показником, а також, що варіація результативного показника рівня рентабельності аграрного підприємства на 82,56% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори значно впливають на досліджуваний показник. Модель якісна.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто рівень рентабельності аграрного підприємства, якщо фактор зміниться на 1 %.

Якщо питома вага працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників збільшиться на 1%, то рівень рентабельності аграрного підприємства зросте на 2,55 %, а якщо відбудеться зниження питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості працівників на 1%, то результативний показник зменшиться на 0,64%%.

Проектуємо прогноз досліджуваних факторів на 2025 р., використовуючи вбудовану статистичну функцію TREND, яка точно розраховує статистичні значення в часовому вимірі. Отже, внаслідок проведеного прогнозування спостерігаємо зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників до 10 осіб та зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості працівників до 7 осіб. Внаслідок цього прогнозного явища

відбувається зростання результативного показника діяльності аграрного підприємства рівня рентабельності в 2025 р. до 70,56%, що на 9,6 в.п. більше у порівнянні із цим показником 2023 р.

Проведено розрахунок та порівняльний аналіз основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії рівня рентабельності аграрного підприємства із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Пакет аналізу. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що для автоматизації, оптимізації на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження процесів управління персоналом та всієї діяльності підприємства.

Отже, проаналізувавши коефіцієнт детермінації, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що вибрані фактори суттєво впливають на результативний показник – рівень рентабельності аграрного підприємства.

Сітковим графіком представлено фактичні та прогнозне значення факторів удосконалення професійних та соціальних навичок (Додаток Д).

Також, графічно багатофакторну регресію $Yr = -63,75 + 17,28X_1 - 6,67X_2$ представлено на рисунку 3.4, де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні рентабельності аграрного підприємства 2019-2023, 2025 рр.

Отже у підсумку дослідження, вивчення, аналізу, моделювання та прогнозування стану управління компетентностями персоналу підприємства та залежності результативних показників від цих факторів, слід відмітити, що використання економіко-математичних методів та моделей значно автоматизує, планує, оптимізує та направляє на підвищення як внутрішніх, так і зовнішніх елементів впливу на ефективність діяльності аграрного підприємства.

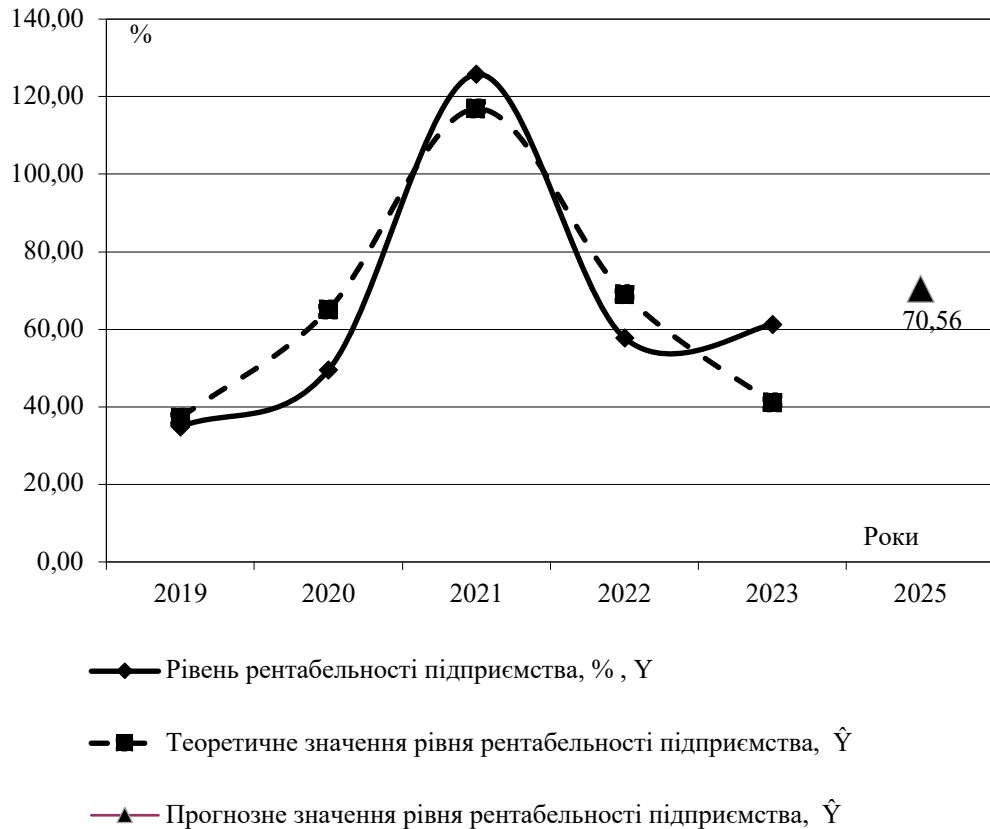


Рис. 3.4. Прогнозування рівня рентабельності підприємства за умов покращення компетентностей персоналу на 2025 рік

Висновки до розділу 3

На аналізованому підприємстві відсутній спеціалізований відділ або служба, яка б займалася постійним підвищенням кваліфікації персоналу, його навчанням, перепідготовкою та розвитком сучасних навичок. Також на підприємстві немає HR-менеджера, а питання підбору та набору кадрів вирішуються безпосередньо керівником підприємства та його першим заступником.

Тому, у даному розділі магістерської дипломної роботи було запропоновано заходи щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства, зокрема:

1. Розробити на підприємстві політику управління компетентностями персоналу, яка повинна включати: визначення мети, завдань для її реалізації, основних напрямів розвитку співробітників, заходів для вдосконалення управління компетентностями, а також методи й інструменти їх впровадження. Окрім того, необхідно передбачити критерії оцінки рівня покращення компетентностей персоналу та механізми визначення ефективності реалізації цієї політики.

2. Напрями розвитку персоналу, які сприятимуть визначенню вектора покращення компетентностей, включають заходи, спрямовані на особистісний, професійний та соціальний розвиток.

3. Заходи щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства рекомендовані для впровадження на підприємстві у 2025 році, а саме: визначення компетентностей персоналу, оцінка персоналу, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, мотивація та утримання персоналу, інтеграція цифрових технологій, підтримка культури навчання, моніторинг та коригування стратегій управління компетентностями. Також запропоновано способи та інструменти їх реалізації.

4. впровадження спеціалізованих систем з управління персоналом, а саме HRM-системи, яка спрямована на забезпечення ефективної взаємодії як із окремими членами команди, так і з усім колективом, а також на підвищення безпеки роботи завдяки використанню HR-аналітичних інструментів. Системи цього типу створюються для залучення та утримання ключових спеціалістів, які є цінними для підприємства, а також для управління їхнім навчанням та розвитком, кадровими переміщеннями тощо. Вони мають розширений функціонал, що відрізняє їх від традиційних систем автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Запропонований проект щодо впровадження даної системи на підприємстві є ефективним і має низький рівень ризику, індекс рентабельності інвестицій більше 1, термін окупності менше 1 року. Проект пропонується реалізувати за рахунок власних коштів підприємства. За прогнозами аналітиків, запровадження HRM-систем

призводить до: скорочення плинності кадрів на 10-35 %, зростання продуктивності праці на 12-27 % тощо.

Також слід зазначити, що є організація системи навчання безпосередньо на підприємстві. Керівництву підприємства запропоновано розробляти індивідуальні плани розвитку відповідно до їхніх кар'єрних планів та потреб керівництва в кваліфікованих фахівцях. Також рекомендовано перелік онлайн-платформ для організації навчання персоналу без відриву від виробництва, оскільки це є ефективним напрямком удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства та інвестицією, яка дає багато переваг. Більшість курсів для агровиробників є безкоштовними та доступними з будь-якого місця за умов наявності комп'ютерної техніки та доступу до мережі Інтернет.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановлено зв'язок між удосконаленням компетентностей персоналу (Soft-та Hard-skills) та рівнем рентабельності підприємства. Прогноз досліджуваних факторів на 2025 рік показав зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників до 10 осіб та зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості працівників до 7 осіб. Внаслідок цього прогнозного явища відбувається зростання результативного показника діяльності аграрного підприємства рівня рентабельності в 2025 р. до 70,56%, що на 9,6 в.п. більше у порівнянні із цим показником 2023 р.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження управління компетентностями персоналу підприємства дозволяє зробити такі висновки:

1. Управління компетентностями є важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє інноваціям, адаптації до змін і досягненню стратегічних цілей. Даний процес включає визначення ключових компетенцій, моніторинг рівня професійних навичок та створення програм їх розвитку відповідно до стратегічних потреб організації.

2. Компетентності постійно змінюються під впливом технологічного прогресу та нових вимог ринку, що вимагає впровадження моделі Lifelong Learning. А використання цифрових платформ, таких як HRM-системи та LMS, забезпечує персоналізоване навчання, моніторинг результатів і ефективну аналітику.

3. Баланс між технічними навичками (hard skills) та міжособистісними (soft skills) є необхідним для ефективної роботи в колективі та взаємодії з клієнтами. Управління компетентностями повинно базуватися на корпоративній культурі, яка заохочує навчання, розвиток і залученість персоналу, сприяючи мотивації та продуктивності⁷

4. Досліджуване підприємство, яке працює в агробізнесі, здійснює свою діяльність із 2004 року на території Полтавського району Полтавської області. Воно забезпечене всіма необхідними ресурсами і демонструє стабільно високі показники ефективності, які зростали протягом останніх років. Однак у 2023 році, через війну, розвиток підприємства уповільнився, і за багатьма показниками спостерігається негативна динаміка. Незважаючи на це, підприємство зберігає високу прибутковість і рентабельність, що створює умови для подальшого зростання.

5. Підприємство має задовільний фінансовий стан, високий рівень платоспроможності та є фінансово незалежним. Однак аналіз його

інноваційної активності показує, що, попри достатньо високий рівень, воно недостатньо активно вивчає сучасні тенденції та фактори, які забезпечують продуктивність і покращують імідж на агропродовольчому ринку.

6. Штат підприємства складається з керівників, спеціалістів та робітників, і у 2023 році його чисельність становила 100 осіб — на 15 менше, ніж у 2019 році. Спостерігається скорочення частки фонду додаткової заробітної плати, що може негативно вплинути на мотивацію персоналу. Темпи зростання продуктивності праці майже вдвічі перевищують темпи зростання заробітної плати, що може призвести до незадоволеності працівників, зниження їх бажання розвиватися та вдосконалювати свої навички.

7. Ефективність використання трудових ресурсів зростає завдяки підвищенню фінансових результатів та скороченню чисельності працівників. Водночас плинність кадрів за останні три роки зросла з 6 % до 12 % від загальної кількості працівників.

8. Основними завданнями управління компетентностями персоналу є: розвиток професійної підготовки працівників; адаптація до зростання професійно-кваліфікаційного рівня; повне використання потенціалу співробітників, їхніх освітніх і професійних навичок; моніторинг і коригування системи управління компетентностями, включаючи мотивацію; забезпечення кар'єрного зростання, матеріального та морального стимулювання.

На основі проведеного вивчення теретичних питань та результатів аналізу діяльності підприємства, системи управління компетентностями його персоналу слід запропонувати:

1. Розробити на підприємстві політику управління компетентностями персоналу, яка повинна включати: визначення мети, завдань для її реалізації, основних напрямів розвитку співробітників, заходів для вдосконалення управління компетентностями, а також методи й інструменти їх впровадження. Окрім того, необхідно встановити критерії оцінки рівня

покращення компетентностей персоналу та механізми визначення ефективності реалізації цієї політики.

2. Напрями розвитку персоналу, які сприятимуть визначенню вектору покращення компетентностей, включають заходи, спрямовані на особистісний, професійний та соціальний розвиток.

3. Заходи щодо удосконалення управління компетентностями персоналу підприємства рекомендовані для впровадження на підприємстві у 2025 році, а саме: визначення компетентностей персоналу, оцінка персоналу, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, мотивація та утримання персоналу, інтеграція цифрових технологій, підтримка культури навчання, моніторинг та коригування стратегій управління компетентностями. Також запропоновано способи та інструменти їх реалізації.

4. Впровадження спеціалізованих систем з управління персоналом, а саме HRM-системи, яка спрямована на забезпечення ефективної взаємодії як із окремими членами команди, так і з усім колективом, а також на підвищення безпеки роботи завдяки використанню HR-аналітичних інструментів. Системи цього типу створюються для залучення та утримання ключових спеціалістів, які є цінними для підприємства, а також для управління їхнім навчанням та розвитком, кадровими переміщеннями тощо. Вони мають розширений функціонал, що відрізняє їх від традиційних систем автоматизації кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Запропонований проект щодо впровадження даної системи на підприємстві є ефективним і має низький рівень ризику, індекс рентабельності інвестицій більше 1, термін окупності менше 1 року. Проект пропонується реалізувати за рахунок власних коштів підприємства. За прогнозами аналітиків, запровадження HRM-систем призводить до: скорочення плинності кадрів на 10-35 %, зростання продуктивності праці на 12-27 % тощо.

5. Приділяти більше уваги навчання персоналу. Для цього пропонується керівництву підприємства розробляти індивідуальні плани розвитку відповідно до їхніх кар'єрних планів та потреб керівництва в

кваліфікованих фахівцях. Також рекомендовано перелік онлайн-платформ для організації навчання персоналу без відриву від виробництва, оскільки це є ефективним напрямком удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства та інвестицією, яка дає багато переваг. Більшість курсів для агровиробників є безкоштовними та доступними з будь-якого місця за умов наявності комп'ютерної техніки та доступу до мережі Інтернет.

6. Встановлено зв'язок між удосконаленням компетентностей персоналу (Soft-та Hard-skills) та рівнем рентабельності підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Прогноз досліджуваних факторів на 2025 рік показав зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення професійних навичок (Hard-skills) від загальної кількості працівників до 10 осіб та зростання питомої ваги працівників, що проходили підвищення кваліфікації з покращення соціальних навичок (Soft-skills) від загальної кількості працівників до 7 осіб. Внаслідок цього прогнозного явища відбувається зростання результативного показника діяльності аграрного підприємства рівня рентабельності в 2025 р. до 70,56%, що на 9,6 в.п. більше у порівнянні із цим показником 2023 р.