**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Завідувач кафедри_____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувачка вищої освіти денної форми здобуття освіти

**Дяченко Юлія Сергіївна**

Керівник кваліфікаційної роботи Надія БАГАН

**Полтава – 2025 року**

**ЗМІСТ**

ВСТУП……. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА…...……..…… 8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...…...… 19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства……..… 19
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства…….. 24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.……..…… 32
ВИСНОВКИ……...……. 43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…… 46
ДОДАТКИ……..……. 50

# ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та стрімкого технологічного розвитку успішність діяльності будь-якого підприємства все більше залежить від рівня розвитку його персоналу. Людський капітал стає головним стратегічним ресурсом, здатним забезпечити інноваційність, гнучкість та конкурентоспроможність організації. Ефективне управління розвитком персоналу – це не лише організація навчання чи підвищення кваліфікації, а й формування системного підходу до кар'єрного зростання, адаптації працівників, мотивації до саморозвитку та впровадження сучасних HR-технологій. На багатьох українських підприємствах розвиток персоналу ще не набув системного характеру, відсутні довгострокові стратегії в цій сфері, що знижує ефективність роботи працівників і підприємства загалом. Тому пошук ефективних підходів до управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Бакалаврська 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).

**Мета та завдання роботи.** Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз існуючого стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві з урахуванням сучасних підходів та вимог ринку праці.

**Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи** – є процес управління персоналом підприємства, зокрема система організації та реалізації розвитку трудового потенціалу.

**Предметом дослідження** бакалаврської дипломної роботи є методи, інструменти та механізми управління розвитком персоналу на підприємстві, а також практичні підходи до підвищення ефективності цього процесу.

**Методи досліджень**. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до управління розвитком персоналу та узагальнення наукових поглядів щодо сутності й складових цього процесу); порівняльний аналіз (для оцінки різних моделей розвитку персоналу на підприємствах та визначення переваг і недоліків існуючих практик); системний підхід (для дослідження управління розвитком персоналу як цілісної системи, що включає взаємозв'язані елементи); економіко-статистичні методи (для аналізу кількісних показників розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві); SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління розвитком персоналу); метод експертного опитування або анкетування (для збору первинної інформації щодо оцінки ефективності заходів з розвитку персоналу); графічні методи (для наочного представлення результатів дослідження).

**Інформаційна база.** В процесі написання дипломної роботи використовувалися форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, особисті спостереження автора.

**Практична значущість** балакаврської дипломної роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації кадрової політики, покращення мотиваційних механізмів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

**Апробація результатів дослідження**. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 27 вересня 2024 року); IX Міжнародній науково-

практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти була опублікована стаття та 2 тези: «Ефективна комунікація як основа управління персоналом», «Особливості логістичного менеджменту агропродовольчої сфери Полтавської області» та «Формування та управління брендом в соціальних мережах» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

**Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи.** Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 45 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 12 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток персоналу в сучасних підприємствах відіграє важливу роль у формуванні ефективної стратегії в умовах постійних змін у бізнес-середовищі та суспільстві. Підприємства, які вкладають кошти у підвищення кваліфікації своїх працівників – здобувають переваги в конкурентній боротьбі, швидше адаптуються до новітніх технологій та змін на ринку. В умовах стрімкого розвитку технологій, еволюції управлінських підходів й зростаючих вимог споживачів, оновлення знань та навичок працівників є необхідним для збереження актуальності їхньої кваліфікації. Керівництво підприємства має не лише зосереджуватися на належному підборі персоналу, а й активно сприяти їх навчанню, заохочувати до саморозвитку та створювати сприятливі умови для професійного зростання працівників як у межах підприємства, так і поза ним.

Розвиток персоналу – це не лише вклад у людський капітал, а й стратегічна складова, яка сприяє зростанню продуктивності та зміцненню позицій підприємства на ринку. Надання працівникам можливостей для професійного зростання сприяє залученню обдарованих фахівців, підвищенню мотивації та збереженню ключових кадрів у команді [6].

Розвиток персоналу здійснюється шляхом реалізації заходів, спрямованих на оцінювання працівників з метою їх виробничої адаптації та атестації, планування професійної кар’єри, а також заохочення до безперервного професійного зростання та самовдосконалення [24].

Процес розвитку персоналу підприємства охоплює низку взаємопов’язаних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у підвищенні ефективності праці, мотивації та професійного зростання співробітників (рис. 1.1).

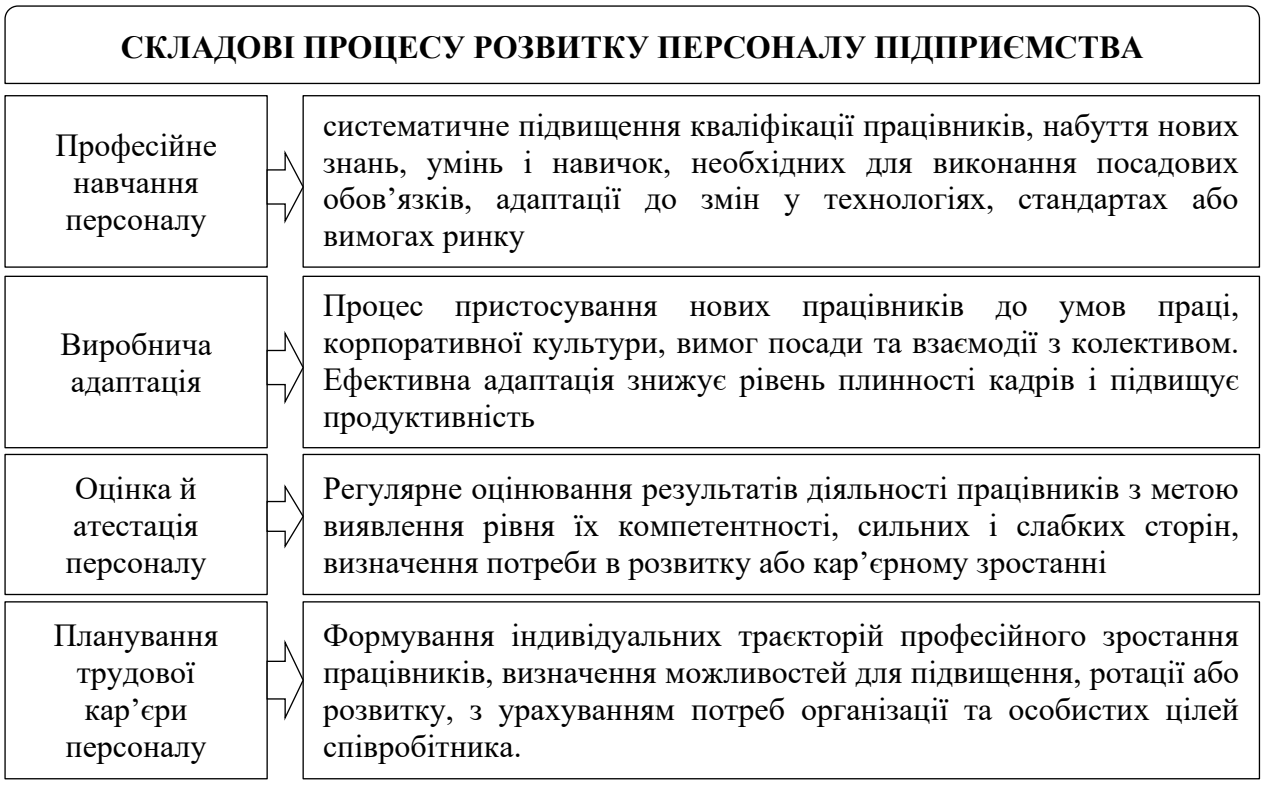


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства [узагальнено за допомогою 7]

Система розвитку персоналу підприємства має виконувати ряд завдань:

- організація професійної підготовки кадрів, створення умов, що сприяють ефективній праці, впровадження системи безперервної післядипломної освіти з урахуванням вимог сучасного ринку праці;

- забезпечення ефективної виробничої адаптації працівників та їхнього професійного зростання як інструменту реалізації стратегічних цілей управління;

- максимально повне використання здібностей, інтересів, знань і професійного потенціалу працівників для впровадження інновацій та сучасних технологій, що підвищують гнучкість і конкурентоздатність організації;

- регулярна оцінка персоналу та використання її результатів у процесах адаптації, атестації та формування стратегії управління людськими ресурсами з акцентом на конкурентоспроможність;

- формування лояльного ставлення працівників до організації через

цілеспрямоване планування кар'єри, застосування ефективних засобів матеріального й нематеріального заохочення, підвищення іміджу компанії серед молоді та інших цільових груп [27].

Управління розвитком персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує цілеспрямоване підвищення професійного рівня працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Воно передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на набуття та удосконалення знань, навичок, компетентностей і досвіду працівників [35]. Метою такого управління є досягнення гармонійних змін у професійному становленні працівника, що сприяють підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності, а також забезпечують успішну реалізацію стратегічного розвитку підприємства.

Розглянемо принципи управління розвитком персоналу підприємства в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Принципи системи управління розвитком персоналу підприємства**

[узагальнено за допомогою 15]

| Назва принципу | Характеристика |
|---|---|
| Стратегічна спрямованість | Розвиток персоналу повинен бути узгоджений зі стратегічними цілями підприємства та сприяти їх досягненню |
| Безперервність розвитку | Навчання та вдосконалення мають бути постійним процесом, а не одноразовою акцією |
| Індивідуальний підхід | Урахування особистих потреб, професійних інтересів та потенціалу кожного працівника |
| Системність і комплексність | Розвиток персоналу повинен охоплювати всі рівні організації та різні напрямки – професійні, особистісні, управлінські |
| Мотивація та залучення | Працівники мають бути зацікавлені у власному розвитку, тому важливо створити стимули та можливості для самореалізації |
| Орієнтація на результат | Усі заходи мають бути спрямовані на досягнення конкретних результатів, що можна виміряти |
| Гнучкість і адаптивність | Система управління розвитком має оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища |
| Партнерство та співпраця | Важливе поєднання зусиль працівників, керівництва та підрозділів управління персоналом |
| Інноваційність | Використання сучасних методів навчання, технологій і підходів у розвитку персоналу |
| Оцінка та зворотний зв'язок | Регулярна оцінка ефективності розвитку персоналу та коригування програм на основі отриманих результатів |

Розглянуті в табл. 1.1 принципи є фундаментальною основою для формування ефективної, гнучкої та результативної системи розвитку персоналу на підприємстві. Їх застосування дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних потреб працівників із стратегічними інтересами підприємства.

Рис. 1.2. Напрями розвитку персоналу підприємства [узагальнено за допомого 27]

Найважливішим інструментом професійного розвитку працівників є навчання – процес, під час якого співробітники отримують нові знання та навички, необхідні для виконання своїх обов'язків. Одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці є професійна орієнтація та успішна адаптація працівників у трудовому колективі. Професійна орієнтація передбачає ефективне використання знань, досвіду, кваліфікації та особистих переконань працівника на користь організації.

Залежно від обсягу інформації, яку отримує новий співробітник, професійну орієнтацію поділяють на загальну та спеціальну.

Загальна професійна орієнтація охоплює ознайомлення новоприйнятого працівника з основними аспектами діяльності організації: її

структурою, напрямами роботи, видами продукції чи послуг, основними споживачами, перспективами розвитку, корпоративною культурою, традиціями, нормами взаємин, системою оплати, режимом праці та відпочинку, правилами техніки безпеки й охорони праці, а також організацією побутових питань.

Адаптація персоналу на підприємстві є важливим елементом системи кадрового менеджменту. Впровадження ефективної системи управління адаптацією – завдання досить складне, але її успішне функціонування дозволяє вирішити низку ключових питань. Зокрема, це сприяє зменшенню стартових витрат, зниженню рівня плинності кадрів, прискоренню досягнення працівниками необхідних показників продуктивності, інтеграції нових співробітників у робочий колектив і його неформальну структуру, а також формуванню почуття належності до команди. Окрім того, адаптація допомагає знизити рівень тривожності та невпевненості, які зазвичай супроводжують новачків.

Основним чинником, який впливає на швидкість і якість адаптації працівника, є емоційний інтелект – здатність усвідомлювати свої почуття і емоції, доносити і використовувати їх, управляти ними, і на основі цих навичок взаємодіяти з іншими людьми [30].

Адаптація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який має значний вплив на ефективність роботи працівників. У наукових публікаціях виділяють кілька ключових аспектів цієї проблеми (рис. 1.3).

На більшості розвинених підприємств процес адаптації персоналу реалізується згідно з програмою адаптації – спеціальним документом, який зазвичай охоплює період випробувального терміну. Ця програма включає комплекс заходів, спрямованих на набуття працівником спеціалізованих професійних знань і навичок, необхідних для виконання обов’язків на певній посаді. Важливою метою такої програми є забезпечення ефективного застосування отриманих знань на практиці, що сприяє швидкій інтеграції

співробітника в робочий процес та підвищенню його продуктивності [21].

Адаптація персоналу є важливим елементом кадрової політики підприємства, що спрямована на забезпечення швидкого включення працівника в робоче середовище з метою підвищення його продуктивності та ефективності праці.

| | |
|---|---|
| Психологічна адаптація | Включає формування почуття безпеки та впевненості в новому колективі. Низький рівень адаптації може призводити до стресу, зниження мотивації та навіть звільнень. Якісна адаптація знижує рівень емоційного вигорання та покращує загальну атмосферу в колективі |
| Професійна адаптація | Процес засвоєння нових знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання роботи. Важливими факторами є ефективні програми навчання та надання зворотного зв'язку. Якщо працівник не отримує достатньої професійної підтримки, це може негативно вплинути на його продуктивність та якість роботи |
| Соціальна адаптація | Взаємодія з колегами та інтеграція в корпоративну культуру. Успішна соціальна адаптація сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню конфліктів та швидшій інтеграції в колектив |
| Організаційна адаптація | Працівники мають ознайомитися з правилами, політиками та цінностями підприємства. Чітка комунікація та зрозумілість організаційних процесів сприяють швидкому залученню до роботи |

Рис. 1.3. Види та особливості адаптації персоналу [розроблено за допомогою 5]

Адаптація, або *onboarding*, є структурованим процесом асиміляції нових працівників, який спрямований на їх інтеграцію у підприємство, підготовку до виконання професійних обов'язків та забезпечення їх продуктивності. Основна мета адаптації – підвищення ефективності роботи на початкових етапах і подальше покращення продуктивності праці. Варто зауважити, що процес адаптації не може бути завершений за кілька днів, оскільки він вимагає комплексного підходу та часу [26].

Розглянемо основні елементи кадрової політики підприємства (рис. 1.4).

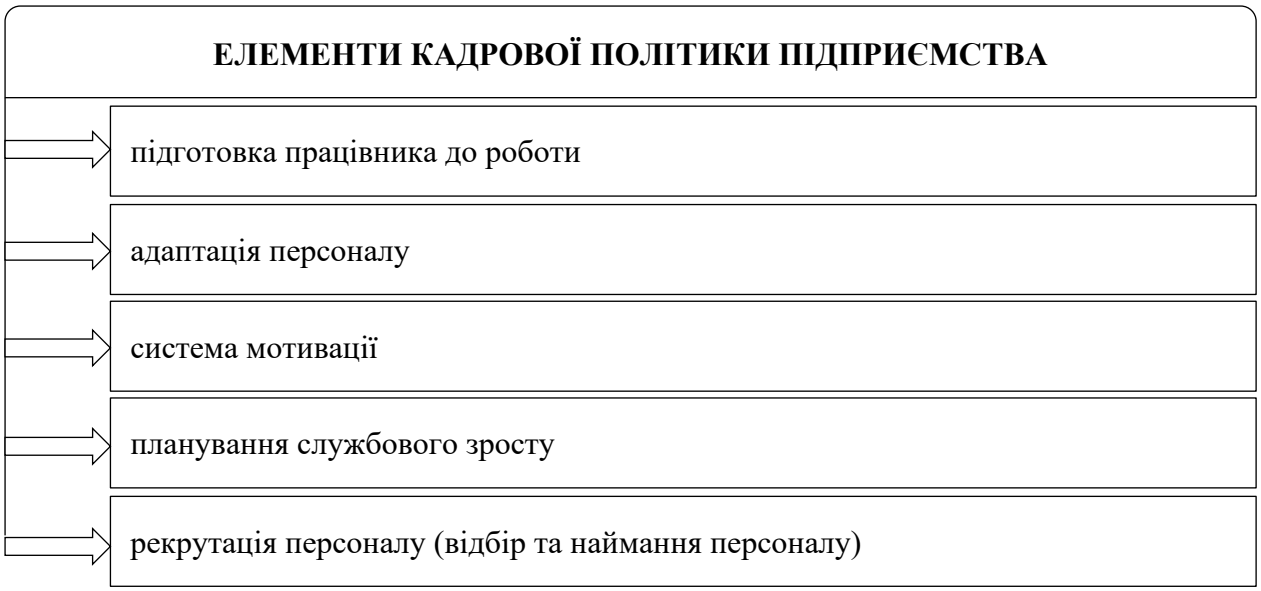


Рис. 1.4. Елементи кадрової політики підприємства [узагальнено за допомогою 18]

Таким чином, основними цілями адаптації персоналу є:

1. Зменшення невизначеності серед новачків. Нові працівники часто стикаються з труднощами через відсутність чітких інструкцій, невпевненість у своїх обов'язках та нерозуміння, до кого звертатися за допомогою. Ефективна система адаптації допомагає їм швидко ознайомитися з робочими процесами, зрозуміти структуру організації та вимоги до їхньої ролі.

2. Зменшення витрат на введення співробітника в курс справи. Завдяки систематичному підходу до адаптації нові працівники швидше приступають до виконання своїх обов'язків, підвищуючи свою ефективність і продуктивність, що знижує витрати на їх навчання.

3. Економія часу інших працівників організації. Новачки часто звертаються за допомогою до своїх колег, що відволікає їх від основних завдань. Система адаптації допомагає новим співробітникам швидше опанувати необхідну інформацію, мінімізуючи втрати робочого часу інших членів команди.

4. Зменшення плинності кадрів. Невдоволення роботою, відчуття непотрібності або складнощі у пристосуванні до нових умов часто призводять до звільнення. Ефективна адаптація допомагає працівникам

швидше інтегруватися в колектив, відчути свою цінність та впевненість у новій ролі, що знижує ризик плинності кадрів.

Отже, якісна система адаптації є важливим інструментом кадрового менеджменту, що забезпечує швидке залучення працівників до робочого процесу, підвищує їх ефективність і сприяє стабільності колективу.

Програма розвитку персоналу має будуватися на основі реальних ресурсів та можливостей підприємства. Це дозволяє не лише уникнути перевитрат, але й зробити навчання максимально ефективним та прикладним [13]. При розробці програми розвитку персоналу варто провести:

- аналіз потреб у навчанні, визначити, які знання, навички чи компетенції потрібні працівникам для досягнення цілей підприємства;
- оцінити ресурси, фінанси, час, персонал та технічні можливості;
- вибрати формат навчання, наприклад: онлайн-курси, тренінги, менторство, ротація посад, участь у проєктах. Формати слід адаптувати до бюджету та культури підприємства;
- планування і гнучкість, тобто, програма має бути поетапною та передбачати можливість змін відповідно до змін у бізнес-середовищі;
- оцінити результати, оскільки важливо мати чіткі метрики ефективності навчання – KPI, тести, фідбек, продуктивність співробітників.

Таким чином, розвиток персоналу повинен бути взаємовигідним процесом оскільки, коли працівники отримують нові знання, це безпосередньо впливає на розвиток бізнесу.

Ключовими завданнями менеджменту є забезпечення безперервного розвитку персоналу та стимулювання його до самовдосконалення, підвищення рівня лояльності працівників до підприємства шляхом виявлення й реалізації їхнього внутрішнього потенціалу через професійне зростання, підвищення кваліфікації, проходження стажувань, участь у дистанційних формах навчання тощо [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

У сучасних умовах розвитку бізнесу розвиток персоналу розглядається не як окрема HR-функція, а як стратегічний елемент управління

підприємством, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість.

Класифікацію методів розвитку персоналу розглянемо на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Класифікація методів розвитку персоналу підприємства [розроблено на основі 10; 11; 20]

Основна мета розвитку персоналу – сформувати культуру безперервного навчання і самовдосконалення, у якій кожен співробітник не лише прагне професійного зростання, а й розуміє свою роль у загальному успіху підприємства. Це досягається через інтеграцію розвитку персоналу у всі етапи роботи з кадрами, зокрема: оцінку персоналу (визначення сильних і слабких сторін, потенціалу для розвитку, побудова планів вдосконалення); відбір (орієнтація на кандидатів із високим потенціалом розвитку, гнучким мисленням і здатністю до навчання); адаптацію (не просто ознайомлення з

корпоративною культурою, а активне залучення в процес розвитку з перших днів роботи); планування кар'єри (підтримка в побудові індивідуальних кар'єрних маршрутів, що відповідають цілям підприємства й очікуванням працівника); роботу з кадровим резервом (цілеспрямоване формування майбутніх лідерів і управлінців через ротації, наставництво, спеціальні програми розвитку) та методи розвитку (поєднання формальних (тренінги, курси, сертифікації) і неформальних (коучинг, наставництво, участь у проєктах) інструментів) [38].

Отже, розвиток персоналу має охоплювати весь життєвий цикл працівника в підприємстві, підтримуючи його на кожному етапі та створюючи цілісну, керовану систему розвитку.

Методи розвитку персоналу підприємства розглянемо на рис. 1.6.

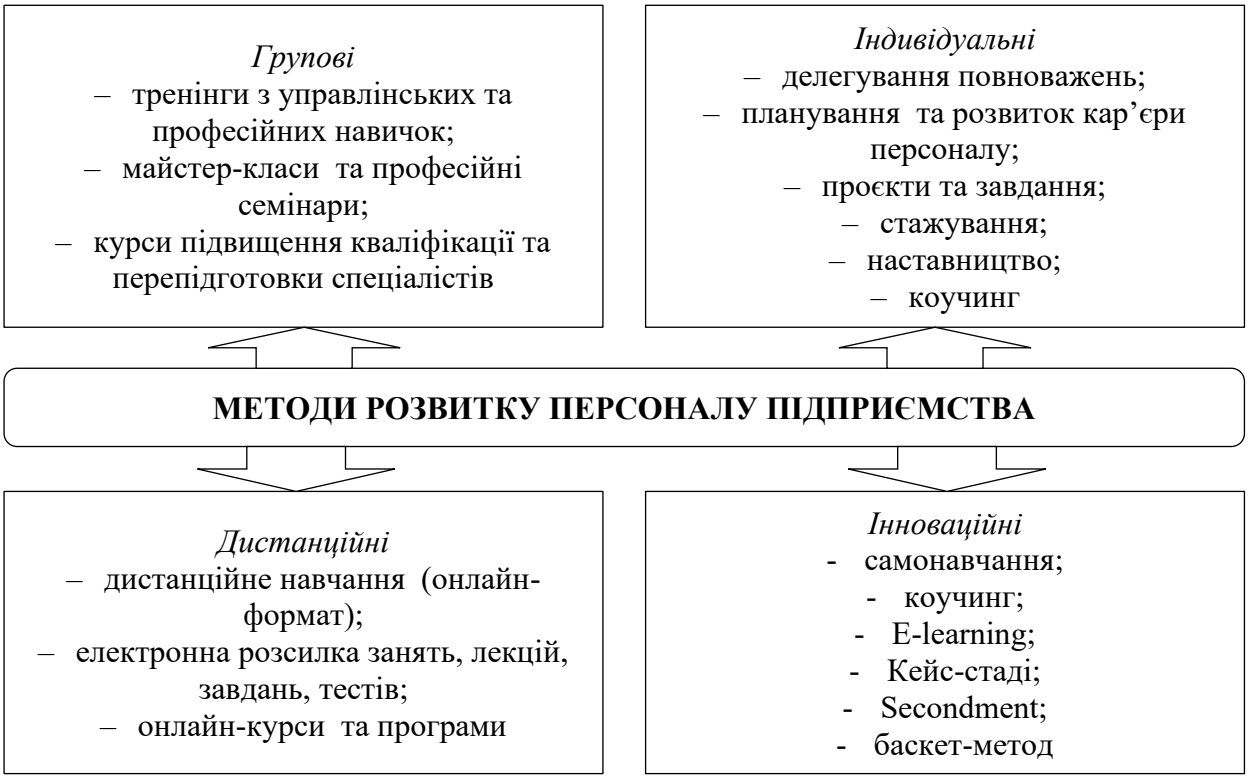


Рис. 1.6. Методи розвитку персоналу підприємства [розроблено на основі 32; 33; 37; 38]

В умовах мінливого середовища розвиток персоналу стає однією з ключових умов конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи, такі як стандартні тренінги чи щорічні курси, втрачають ефективність через

швидкий темп змін у технологіях, потребах ринку та запитах працівників [37]. Відтак, сучасним організаціям необхідно впроваджувати нові, гнучкі та персоналізовані інструменти розвитку персоналу.

Наявність кваліфікованих і компетентних працівників є ключовою умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Процес навчання персоналу може охоплювати різноманітні напрями та використовувати широкий спектр методів. Проте для того, щоб обрати найбільш результативні форми навчання, необхідно попередньо глибоко проаналізувати як потреби самого підприємства, так і запити працівників. У зв’язку з цим розвиток персоналу виступає основним чинником успіху підприємства. Тому керівництву та власникам бізнесу варто інвестувати у вдосконалення системи професійного зростання співробітників, а не економити на цьому. Варто пам’ятати: підприємство, яке здатне розвиватися швидше за своїх конкурентів, отримує суттєву соціально-економічну перевагу.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах стрімких змін і високої конкуренції підприємства дедалі більше усвідомлюють, що успіх напряму залежить від рівня професіоналізму, мотивації та розвитку персоналу. Ефективне управління розвитком персоналу є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства.

Трудові ресурси становлять основу продуктивності підприємства, адже саме вони надають суспільству працездатного віку необхідні фізичні та інтелектуальні можливості для створення товарів і послуг (табл. 2.1). Працівники підприємства відіграють ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту. Їхня кваліфікація, рівень освіти, професійна підготовка та мотивація є критично важливими компонентами виробничого потенціалу та основним чинником економічного зростання [23].

*Таблиця 2.1*

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства, 2022-2024 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | абсолютне (+;-) | відносне, % |
| Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб | 240 | 233 | 203 | -37 | 84,58 |
| у т. ч в рослинництві | 206 | 203 | 180 | -26 | 87,38 |
| тваринництві | 34 | 30 | 23 | -11 | 67,65 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 900,5 | 1445,6 | 1557,3 | 656,87 | 172,95 |

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок про зниження загальної чисельності працівників у 2024 р. на 37 осіб. Загалом на 26 осіб знизилася чисельність працівників галузі рослинництва та на 11 галузі тваринництва.

В умовах воєнного стану ведення обліку основних засобів в Україні залишається складним, але надзвичайно важливим процесом для стабільної діяльності підприємств. Виконання вимог чинного законодавства, своєчасна та коректна фіксація можливих втрат, а також адаптивний підхід до управління основними засобами сприяють зниженню ризиків і підтриманню фінансової стабільності бізнесу [19].

Проведемо дослідження показників ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2022-2024 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | абсолютне (+;-) | відносне, % |
| Наявність основних засобів - всього, тис. грн | 23709,5 | 30462,5 | 63501,5 | 39792,00 | 267,83 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів,% | 0,23 | 0,26 | 0,41 | 0,18 | 175,95 |
| Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га | 7,08 | 9,09 | 18,96 | 11,88 | 267,83 |
| Фондоозброєність праці, тис. грн/особу | 98,79 | 130,74 | 312,82 | 214,03 | 316,65 |
| Фондомісткість, грн | 0,13 | 0,13 | 0,21 | 0,08 | 162,23 |
| Фондовіддача, грн | 7,55 | 7,88 | 4,65 | -2,90 | 61,64 |

Досліджені в табл. 2.2 показники вказують на позитивну динаміку ефективності використання основних засобів. Зокрема у 2024 р. порівняно з 2022 р. зросли значення практично всіх досліджуваних показників. Значно зросло значення наявності основних засобів на 39792 тис. грн (1,6 раз) та становить 63501,5 тис. грн у 2024 р.

Управління оборотними активами є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту в системі управління активами підприємства. Це зумовлено значною кількістю складових оборотного капіталу, які потребують індивідуального підходу в управлінні. Актуальність цієї сфери зумовлена також високою змінюваністю структури оборотних активів, їхнім значним впливом на платоспроможність, прибутковість і досягнення інших ключових фінансових результатів підприємства [29].

Здійснимо аналіз ефективність використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2022-2024 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | абсолютне, (+;-) | відносне, % |
| Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн | 519015,5 | 572971,5 | 563946,5 | 44931,00 | 108,66 |
| Коефіцієнт оборотності необоротних активів | 21,89 | 18,81 | 8,88 | -13,01 | 40,57 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 0,34 | 0,42 | 0,52 | 0,18 | 151,94 |
| Матеріаломісткість, грн | 2,47 | 3,02 | 2,75 | 0,28 | 111,18 |
| Матеріаловіддача, грн | 0,40 | 0,33 | 0,36 | -0,04 | 89,95 |

Аналізуючи дані показники, можемо зробити висновок, що зростає ефективність використання оборотного капіталу на що вказує зростання його вартості на 44931 тис. грн (8,66 %). Варто відмітити зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18 % та зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на -13,01 %.

Таким чином, рівень забезпечення підприємства оборотними активами прямо впливає на результативність виробничо-господарських процесів і загальну фінансову стабільність. Важливо не лише мати достатній обсяг таких активів, а й забезпечити їхню раціональну структуру. Ефективне управління оборотними активами дозволяє підтримувати

безперервність виробництва, своєчасно виконувати зобов'язання перед партнерами, знижувати витрати та мінімізувати фінансові ризики.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є визначальним чинником успішної діяльності підприємства. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та прибутковості необхідно ретельно планувати діяльність, здійснювати аналіз і оптимізацію витрат, управляти ризиками та чітко визначати стратегічні цілі підприємства [31]. Проведемо аналіз фінансових ресурсів товариства (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2022-2024 рр.**

| Джерела фінансових ресурсів | Роки | | | | | | Відхилення (+, -), 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | | |
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % |
| Власний капітал | 199634 | 36,45 | 252183 | 41,43 | 297179,5 | 46,87 | 97545,5 | 148,86 |
| Довгострокові зобов'язання | 1394 | 0,25 | 1394 | 0,23 | 1394 | 0,22 | 0,00 | 100,00 |
| Поточні зобов'язання | 346656 | 63,29 | 355067 | 58,34 | 335534,5 | 52,91 | -11121,5 | 96,79 |
| Разом | 547684 | 100,0 | 608644 | 100,0 | 634108 | 100,0 | 86424 | 115,78 |

Провівши дослідження фінансових ресурсів товариства помічаємо позитивну динаміку зростання власного капіталу на 48,86 % та зниження поточних зобов'язань на 3,21 %. В цілому чисельність фінансових ресурсів зросла на 86424 тис. грн (15,78 %).

Одним із ключових завдань сучасного підприємства є підвищення ефективності його виробничо-комерційної діяльності. Це передбачає оптимізацію виробничих процесів, удосконалення комерційної стратегії та впровадження сучасних управлінських підходів з метою досягнення конкурентних переваг.

Методологія формування результативної виробничо-комерційної діяльності охоплює різноманітні підходи та інструменти, що сприяють забезпеченню стабільного економічного розвитку, підвищенню прибутковості й раціональному використанню ресурсного потенціалу

підприємства. Вона включає не лише теоретичні засади управління, а й практичні методи, які дають змогу гнучко реагувати на змінні ринкові умови та забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність [28].

Проаналізуємо виробничо-комерційну діяльності товариства (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 2022-2024 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | абсолютне (+;-) | відносне (%) |
| Виробництво валової продукції, тис. грн ( у постійних цінах 2021 р.) | 216113,93 | 336836,1 | 316141,1 | 100027,15 | 146,28 |
| Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн | 179012 | 239933 | 295530 | 116518,00 | 165,09 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 75746 | 33960 | 60641 | -15105,00 | 80,06 |
| Коефіцієнт автономії | 0,36 | 0,41 | 0,47 | 0,10 | 128,57 |
| Загальний коефіцієнт ліквідності | 1,50 | 1,61 | 1,68 | 0,18 | 112,26 |
| Рівень рентабельності, % | 135,46 | 130,88 | 127,49 | X | X |
| Норма прибутку, % | 13,98 | 5,73 | 9,74 | X | X |

Проведений аналіз виробничо-комерційної діяльності показав зростання показників виробництва валової продукції на 46,28 % та виручки від реалізації на 65,09 %. Чистий прибуток знизився на 19,94 % та становить 60641 тис. грн.

Аналіз діяльності товариства за досліджуваний період дозволив виявити як позитивні, так і проблемні тенденції в його розвитку. Зокрема, спостерігається скорочення чисельності персоналу, покращення матеріально-технічної бази, зростання вартості оборотного капіталу та виручки від реалізації продукції. Водночас, незважаючи на ці позитивні зрушення, відбулося зниження чистого прибутку, що свідчить про наявність певних внутрішніх дисбалансів у господарській діяльності підприємства.

З огляду на те, що більшість змін, зафіксованих у процесі аналізу, прямо або опосередковано пов’язані з кадровим потенціалом, доцільно акцентувати увагу на подальшому дослідженні системи управління

розвитком персоналу. Саме ефективна кадрова політика, підвищення кваліфікації працівників, мотивація та формування стратегічного бачення розвитку людських ресурсів можуть стати тим фактором, який дозволить товариству не лише стабілізувати фінансові показники, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## 2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства

Ефективне управління розвитком персоналу є важливою складовою загальної стратегії підприємства, оскільки саме людський капітал є ключовим джерелом конкурентних переваг. Система управління розвитком персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників, формування кадрового резерву, розвиток лідерського потенціалу, стимулювання ініціативності та забезпечення організаційного зростання.

Першим етапом аналізу системи управління розвитком персоналу підприємства є дослідження вікової структури персоналу, задля того щоб надалі спланувати заходи для покращення їх розвитку.

Графічно вікова структура персоналу відображена на рис. 2.1.

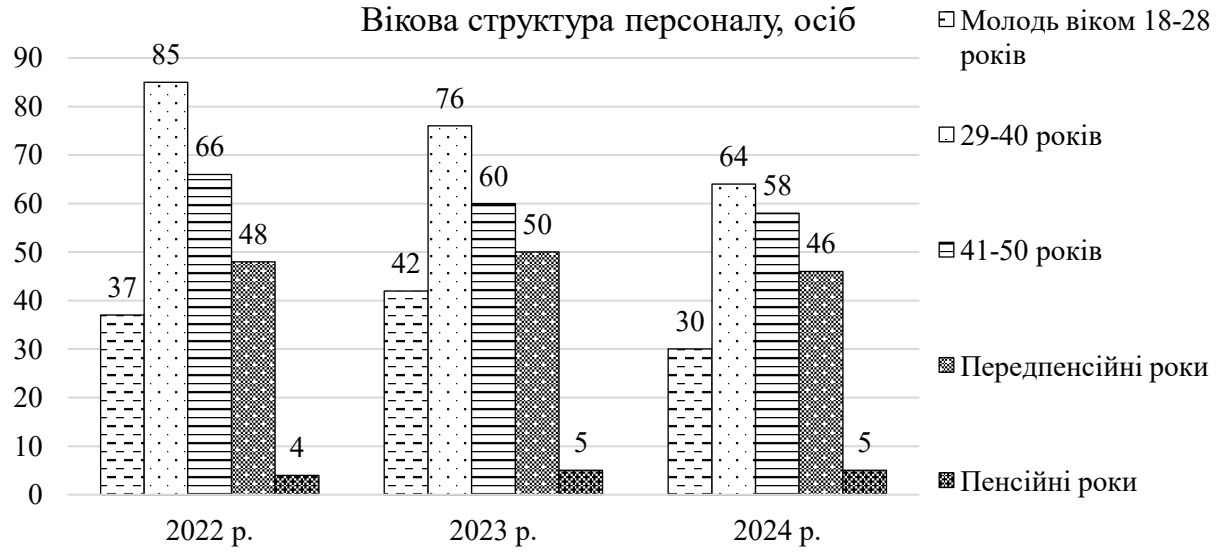


Рис. 2.1. Вікова структура товариства, 2022-2024 рр. [розроблено автором]

Дослідивши дані вікової структури помічаємо, що переважна більшість працівників на товаристві віком від 29 до 40 років. Також високі значення у персоналу віком від 41 до 50 років та людей передпенсійного віку. Раціональне поєднання працівників різних вікових груп дає змогу поєднати енергійність і мобільність молоді з досвідом і стабільністю старших працівників. Однак надмірна частка осіб передпенсійного віку може свідчити про проблеми із залученням молодих кадрів та перспективністю кадрової політики.

Важливим аспектом ефективного функціонування аграрного підприємства є забезпечення господарств персоналом з відповідним рівнем освіти та кваліфікації, а також раціональне використання працівників відповідно до їх вікових та статевих характеристик [8].

Розглянемо графічно дані освіти персоналу товариства (рис. 2.2).

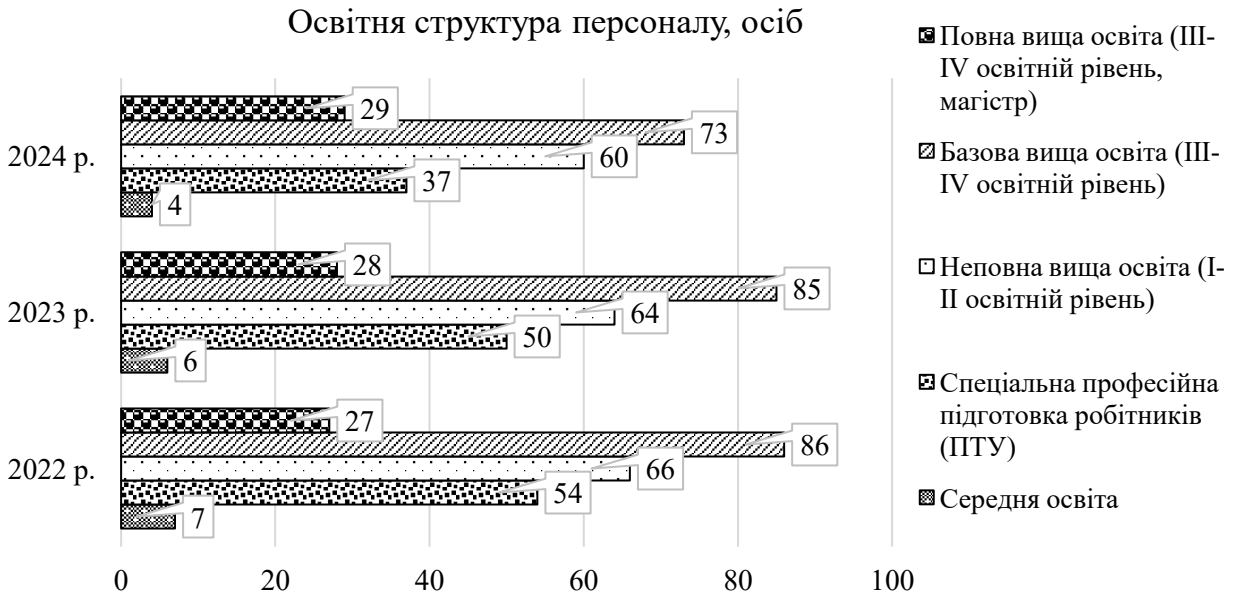


Рис. 2.2. Освітня структура персоналу товариства за 2022-2024 рр., осіб [розроблено автором]

Аналізуючи дані відображені на рис. 2.2. помічаємо, що у товаристві переважають працівники, які мають базову вищу освіту, їх чисельність протягом досліджуваних років знижується. На другому за чисельністю місці

працівники які мають неповну вищу освіту, їх чисельність також знижується. Зросла чисельність працівників з повною вищою освітою протягом трьох досліджуваних років на 2 особи. Загалом спостерігається зниження чисельності працівників про чотирьом досліджуваним категорія здобутої освіти через зниження загальної чисельності працівників товариства.

Працівники з високим рівнем професійної підготовки здатні ефективно використовувати сучасну сільськогосподарську техніку, дотримуватися технологічних карт, забезпечувати якісне виконання агротехнічних і зоотехнічних операцій. Недостатній рівень кваліфікації часто призводить до втрат ресурсів, зниження врожайності або продуктивності тварин.

*Таблиця 2.6*

**Структура працівників товариства за категоріями зайнятих, 2022-2024 рр.**

| Категорія зайнятих | Роки | | | | | | Відхилення питомої ваги | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | | |
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | абсолютне, (+;-) | відносне, % |
| Управлінський персонал | 35 | 14,29 | 32 | 13,56 | 31 | 15,27 | -4 | 88,57 |
| Утому числі: | | | | | | | | |
| Керівники | 2 | 0,82 | 2 | 0,85 | 2 | 0,99 | 0 | 100,00 |
| Спеціалісти | 27 | 11,02 | 26 | 11,02 | 25 | 12,32 | -2 | 92,59 |
| Технічні працівники | 6 | 2,45 | 4 | 1,69 | 4 | 1,97 | -2 | 66,67 |
| Виробничий персонал | 210 | 85,71 | 204 | 86,44 | 172 | 84,73 | -38 | 81,90 |
| Разом | 245 | 100,00 | 236 | 100,00 | 203 | 100,0 | -42 | х |
| Співвідношення виробничого персонал з управлінським, осіб | 6,00 | х | 6,38 | х | 5,55 | х | х | х |

Аналізуючи персонал товариства за категоріями зайнятих протягом трьох років помічає зміни в чисельності управлінського персоналу (знизився на в особи – 11,43 %), спеціалістів (знизилася чисельність на 2 особи – 7, 41 %), виробничого персоналу (знизився на 38 осіб – 18,1 %). Загалом

чисельність працівників знизилася на 42 особи. Співвідношення виробничого персоналу з управлінським у 2024 р. також знизилося до значення 5, 55.

При дослідженні управління розвитком підприємства важливо провести аналіз визначення відповідності чисельності працівників вимогам виробництва, оскільки саме кадровий ресурс є одним з ключових чинників ефективного функціонування аграрного підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, порівнявши наявну чисельність із нормативною або оптимальною за галузевими стандартами, виявити надлишок або нестачу персоналу у структурних підрозділах, що може призводити до зниження продуктивності або перевантаження працівників, встановити відповідність кваліфікаційного рівня персоналу специфіці виробництва, що особливо важливо у технологічно складних процесах як у рослинництві, так і у тваринництві, оптимізувати структуру персоналу шляхом удосконалення функціонального розподілу обов'язків, запровадження механізації, автоматизації та сучасних методів організації праці, прогнозувати потребу в персоналі відповідно до запланованих обсягів виробництва та інвестицій у розвиток (наприклад, розширення площ посівів або поголів'я тварин).

Тому, аналіз кадрового складу у контексті відповідності вимогам виробництва є необхідним етапом стратегічного планування та базою для формування ефективної політики розвитку персоналу.

Проведемо аналіз визначення відповідності чисельності працівників вимогам виробництва. Для цього дослідимо рекомендовану структуру чисельності персоналу товариства, що займається рослинництвом та тваринництвом, при загальній чисельності 203 особи (табл. 2.7-2.8).

Аналізуючи дані відображені в табл. 27-2.8, можемо зробити висновок, що така структура дає змогу забезпечити безперервність технологічного процесу, якісний догляд за рослинами та тваринами, а також ефективну логістику та облік. Відображена структура чисельності працівників враховує сезонність у рослинництві та більш стабільну структуру в тваринництві.

*Таблиця 2.7*

**Структура чисельності персоналу галузі рослинництва в товаристві, 2024 р.**

| Посада | Кількість, осіб | Питома вага, % |
|---|---|---|
| Агрономи | 4 | 2,22 |
| Інженери механіки | 19 | 10,56 |
| Механізатори (трактористи) | 70 | 38,89 |
| Водії сільгосптехніки | 10 | 5,56 |
| Робітники на сезонних роботах | 27 | 15,00 |
| Працівники складів | 11 | 6,11 |
| Керівний та адміністративний персонал | 29 | 16,11 |
| Обслуговуючий персонал | 10 | 5,56 |
| Разом | 180 | 100,00 |

В структурі чисельності персоналу галузі рослинництва переважають механізатори (трактористи) – 70 осіб (38,89 %), керівний та адміністративний персонал – 29 осіб (16,11 %) та робітники на сезонних роботах – 27 осіб (15,0 %). Найменша чисельність агрономів – 4 особи (2,22 %).

*Таблиця 2.8*

**Структура чисельності персоналу галузі тваринництва в товаристві, 2024 р.**

| Посада | Кількість, осіб | Питома вага, % |
|---|---|---|
| Зоотехнік | 2 | 8,69 |
| Ветеринар | 1 | 4,35 |
| Оператор машинного доїння (доярки) | 6 | 26,09 |
| Тваринники (доглядальники) | 10 | 43,48 |
| Підсобні робітники | 2 | 8,69 |
| Адміністративно-управлінський персонал | 2 | 8,69 |
| Разом | 23 | 100,00 |

В структурі чисельності персоналу галузі тваринництва переважають тваринники (доглядальники) – 10 осіб (43,48 %), оператори машинного доїння (доярки) – 6 осіб (26,09 %) та зоотехніки, підсобні робітники, адміністративно-управлінських персонал по – 2 особи (8,69 %). Найменша чисельність ветеринарів – 1 особа (4,35 %).

Таким чином можна зробити висновок, що оптимальне управління

персоналом передбачає не лише кількісний, а й якісний підхід, з урахуванням вікової, статевої та професійної структури колективу.

Менеджерам різних рівнів притаманні різні потреби в професійних навичках, оскільки обсяг завдань і зона відповідальності змінюється залежно від посади. Керівниками не народжуються – ними стають, здобуваючи необхідні знання та досвід у процесі професійного зростання. Хоча управлінська діяльність має спільні вимоги для всіх категорій керівників, кожна конкретна управлінська посада потребує унікального поєднання вмінь, компетенцій та особистісних якостей, що відповідають специфіці функцій, які вона передбачає [4].

Розглянемо основний перелік знань і навичок, які повинні мати працівники для ефективної роботи в аграрному підприємстві в галузях рослинництва та тваринництва (рис. 2.3).

| **ГАЛУЗЬ РОСЛИННИЦТВА** | **ГАЛУЗЬ ТВАРИННИЦТВА** |
|---|---|
| *Теоретичні знання* | *Теоретичні знання* |
| - основи агрономії (сівозміна, обробіток ґрунту, підживлення, захист рослин);<br>- біологія культурних рослин;<br>- особливості кліматичних зон і ґрунтів;<br>- основи екології та раціонального природокористування. | - анатомія та фізіологія сільськогосподарських тварин;<br>- технології годівлі, доїння, вирощування молодняку;<br>- основи ветеринарії, профілактики захворювань;<br>- стандарти якості молока/м’яса та умови утримання. |
| *Практичні навички:* | *Практичні навички:* |
| - посів, обприскування, збирання врожаю;<br>- робота з сільськогосподарською технікою (трактори, комбайни, оприскувачі);<br>- використання добрив, ЗЗР (засобів захисту рослин);<br>- проведення агротехнічних вимірювань (вологість, кислотність ґрунту тощо);<br>- робота з GPS-навігацією та агроінформаційними системами (AgroOffice, Cropio тощо). | - годування та доїння тварин (вручну та автоматично);<br>- очищення та санітарна обробка приміщень;<br>- моніторинг стану здоров’я тварин, виявлення ознак хвороб;<br>- робота з обладнанням: доїльні апарати, кормозмішувачі, вентиляційні системи;<br>- ведення журналів обліку продуктивності, ветеринарних процедур. |

Рис. 2.3. Рекомендовані знання та навички працівників аграрних підприємств в галузях рослинництва і тваринництва [розроблено автором]

Розглянуті на рис. 2.3 знання та навички формують якісний кадровий потенціал підприємства, що прямо впливає на його продуктивність та конкурентоспроможність.

Головна мета розвитку персоналу полягає у формуванні компетентного, професійно підготовленого працівника, який здатний ефективно виконувати операційні завдання, впроваджувати інновації та працювати з наявними технічними засобами і технологіями, визначеними підприємством. Такий працівник має діяти у відповідності до обраної конкурентної стратегії підприємства, сприяючи підвищенню його ефективності та стійкості на ринку [36].

Рис. 2.4. Проблеми та недоліки в системі розвитку персоналу аграрного підприємства [розроблено автором]

Отже, управління розвитком персоналу є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Воно передбачає виявлення та аналіз потреб підприємства у кваліфікованих кадрах, що узгоджуються з обраною стратегією управління. Фундаментом цього процесу є зіставлення запланованих кадрових потреб з фактичними можливостями, кваліфікацією та особистими характеристиками наявного персоналу. Це дозволяє виявити прогалини в компетенціях і сформувати ефективну програму розвитку працівників.

Проведений аналіз дозволив встановити, що на підприємстві варто реалізувати певні елементи кадрової політики, зокрема організувати навчання персоналу та провести тренінги. Також існують певні недоліки: відсутність довгострокової стратегії розвитку персоналу, обмежене використання сучасних методів навчання (наприклад, e-learning), низький рівень персоналізованого підходу до розвитку кар’єри та недостатній моніторинг ефективності інвестицій у персонал.

Особливу увагу слід звернути на взаємозв’язок між системою мотивації та можливостями професійного зростання працівників. Недостатній рівень зацікавленості персоналу у підвищенні кваліфікації часто зумовлений відсутністю чітких механізмів винагороди за досягнення. Крім того, існує потреба у вдосконаленні внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури, що також є складовими управління розвитком персоналу.

Таким чином, для забезпечення стабільного зростання підприємства необхідно комплексно переглянути підходи до управління людськими ресурсами, впровадити сучасні HR-технології, розробити індивідуальні траєкторії розвитку працівників та зміцнити систему мотивації. Це дозволить не лише зберегти висококваліфікований персонал, а й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне бізнес-середовище динамічне, технології швидко змінюються, а вимоги до працівників постійно зростають. У зв’язку з цим традиційні підходи до розвитку персоналу більше не відповідають викликам часу. Необхідність змін у підходах до розвитку кадрів зумовлена кількома ключовими факторами:

- швидка цифровізація та автоматизація – багато процесів автоматизуються, і працівникам потрібно швидко опановувати нові цифрові навички, що вимагає переходу до безперервного навчання (lifelong learning) і адаптивних форматів розвитку;
- зміна очікувань працівників – сучасні фахівці прагнуть до особистісного росту, балансу між роботою й особистим життям, гнучкості та самореалізації тому розвиток персоналу має враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори;
- поява нових моделей зайнятості – фріланс, гіг-економіка, віддалена робота змінюють структуру компаній і підходи до управління кадрами, отже розвиток персоналу повинен охоплювати як постійних працівників, так і тимчасових виконавців;
- зростаюче значення soft skills – традиційні програми часто фокусуються на технічних навичках, ігноруючи м’які навички, які сьогодні є ключовими: комунікація, емоційний інтелект, критичне мислення;
- необхідність гнучких та персоналізованих підходів – стандартизовані тренінги поступово втрачають ефективність, тому організації повинні впроваджувати персоналізовані траєкторії розвитку з використанням аналітики даних та інструментів штучного інтелекту;
- конкуренція за таланти – для залучення та утримання кращих фахівців компанії повинні демонструвати, що інвестують у розвиток своїх людей.

Таким чином, зміни у підходах до розвитку персоналу – це не просто тренд, а стратегічна необхідність для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Керівники підприємств можуть застосувати ряд заходів для розвитку працівників, тому, узагальнивши різні підходи науковців, можемо виокремити такі [27]:

1. Супровід процесів змін (забезпечення адаптації персоналу до нових умов, технологій чи структур; комунікація змін, залучення працівників до прийняття рішень).

2. Організаційний розвиток (формування корпоративної культури; створення системи внутрішніх комунікацій і командної роботи).

3. Професійний розвиток (визначення індивідуальних планів розвитку; участь у галузевих форумах, конференціях, професійних об’єднаннях).

4. Професійне навчання (короткотермінові курси, тренінги, навчальні програми з вузькою спеціалізацією).

5. Підвищення кваліфікації працівників (сертифікаційні програми, офіційні навчальні заклади, академічне навчання; підготовка до змін у професійних стандартах).

6. Коучинг (індивідуальні консультації з розвитку лідерських та управлінських навичок; виявлення сильних сторін і зон для розвитку).

7. Наставництво (передача досвіду від старших фахівців до молодших; формування культури взаємопідтримки в колективі).

8. Планування кар’єри (розробка кар’єрних траєкторій; стимулювання внутрішнього просування).

9. Ротація (заміщення працівників на різних позиціях для набуття нових навичок; запобігання професійному вигоранню, розширення кругозору).

Перераховані вище заходи можна системно впроваджувати через комплексну стратегію управління талантами, з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Для досліджуваного аграрного товариства розвиток і навчання персоналу є критично важливими чинниками підвищення продуктивності, впровадження інновацій та збереження конкурентоспроможності. Тому, ми рекомендуємо впровадити пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу в товаристві [розроблено автором]

При умові впровадження пропозицій зображених на рис. 3.1 товариство зможе отримати значні переваги, зокрема підвищиться кваліфікація

персоналу без відриву працівників від основного виробництва, можливість оптимізації витрат на навчання та в результаті покращення корпоративної культури та формування сильної команди з високим рівнем залученості.

Одним з основних чинників, що визначає ефективність розвитку персоналу, є корпоративна культура. Вона виступає не лише фоном, а й активним середовищем, у якому формується поведінка працівників, їхні цінності, ставлення до роботи й готовність до навчання.

Корпоративна культура аграрного підприємства проявляється у щоденних практиках, ставленні до працівників, рівні відкритості керівництва, готовності підтримувати ініціативу та ділитися знаннями. Коли ця культура орієнтована на розвиток, вона формує сприятливе середовище для професійного зростання: працівники охоче проходять навчання, відкриті до змін і шукають шляхи підвищення власної ефективності.

Особливе значення має культура наставництва та підтримки. У сільському господарстві велике значення мають практичні навички, які передаються від досвідчених фахівців до молодших працівників. За наявності правильної культури ця передача знань відбувається органічно, через щоденну взаємодію, а не формально чи примусово. У такому середовищі навіть новачки швидко вбудовуються в команду, відчуваючи себе частиною цілого. З іншого боку, розвиткові персоналу сприяє і сама наявність ініціатив, які є продовженням культури підприємства: тренінги, внутрішні конкурси, система визнання досягнень, відкриті зустрічі з керівництвом. Якщо такі елементи підтримуються не лише на папері, а втілюються в практик – культура зміцнюється, а персонал стає активним учасником процесу зростання [33].

Не менш важливим є й зворотній вплив: розвиток персоналу формує нові цінності всередині підприємства. Працівники, які здобувають нові знання, стають амбасадорами змін, приносять у колектив нові підходи, збагачують культуру підприємства новими смислами.

Таким чином, взаємозв’язок корпоративної культури та розвитку

персоналу – це динамічний процес. Успішне аграрне підприємство повинне не лише розробити ефективну стратегію розвитку кадрів, але й дбати про створення такої культури, яка підтримуватиме навчання, інновації та командну єдність.

Для створення якісної системи оцінювання задоволеності персоналу в аграрному підприємстві, яке займається рослинництвом і тваринництвом, важливо сформувати анкету, яка охоплює ключові аспекти трудового процесу, умов праці, мотивації та внутрішнього клімату.

Щоб дослідити наскільки персонал задоволений роботою у товаристві ми провели анонімне опитування. Розглянемо зразок анкети наведеної в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Анкета опитування працівників щодо задоволеності роботою та чинників які їх мотивують ефективно працювати в товаристві**

| № | Питання | Оцінка | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Наскільки ви задоволені своєю роботою загалом? | | | | | |
| 2 | Чи відчуваєте ви свою роботу важливою для підприємства? | | | | | |
| 3 | Наскільки вас влаштовують умови праці (техніка, інструменти, спецодяг)? | | | | | |
| 4 | Чи почуваєтесь ви у безпеці під час виконання своїх обов'язків? | | | | | |
| 5 | Наскільки комфортні для вас побутові умови на підприємстві? | | | | | |
| 6 | Як би ви оцінили атмосферу в колективі? | | | | | |
| 7 | Чи відчуваєте ви підтримку від колег/керівника? | | | | | |
| 8 | Чи є у вас можливість висловити свою думку щодо робочих питань? | | | | | |
| 9 | Наскільки ви задоволені рівнем своєї заробітної плати? | | | | | |
| 10 | Наскільки ефективна система комунікації між керівництвом і працівниками? | | | | | |
| | | Так | | Ні | | |
| 11 | Чи отримували ви премію? | | | | | |
| 12 | Чи хотіли б ви пройти додаткове навчання (наприклад, робота з технікою, управління стадом тощо)? | | | | | |
| 13 | Чи є можливості для професійного зростання? | | | | | |
| 14 | Чи чітко ви розумієте свої завдання та обов'язки? | | | | | |
| 15 | Чи вважаєте ви робочий графік справедливим і зручним? | | | | | |

Проведення анкетування працівників аграрного підприємства – це стратегічний інструмент управління персоналом, який допомагає підвищити ефективність, мотивацію та стабільність кадрового складу. Особливо в агросекторі, де робота часто пов'язана з фізичним навантаженням, сезонністю та високим рівнем відповідальності, регулярний зворотний зв'язок має велике значення [34].

Анкета була проведена анонімно, щоб заохотити працівників до чесних відповідей. Загалом анкетування пройшло 50 працівників. Розглянемо основні результати в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Результати опитування працівників щодо задоволеності роботою та чинників які їх мотивують ефективно працювати в товаристві**

| № | Питання | Оцінка | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Наскільки ви задоволені своєю роботою загалом? | | 2 | 9 | 18 | 21 |
| 2 | Чи відчуваєте ви свою роботу важливою для підприємства? | 3 | 5 | 14 | 16 | 12 |
| 3 | Наскільки вас влаштовують умови праці (техніка, інструменти, спецодяг)? | 4 | 15 | 12 | 11 | 8 |
| 4 | Чи почуваєтесь ви у безпеці під час виконання своїх обов'язків? | | 1 | 5 | 19 | 25 |
| 5 | Наскільки комфортні для вас побутові умови на підприємстві? | | 3 | 17 | 18 | 12 |
| 6 | Як би ви оцінили атмосферу в колективі? | 2 | 6 | 20 | 12 | 10 |
| 7 | Чи відчуваєте ви підтримку від колег/керівника? | 5 | 12 | 11 | 13 | 9 |
| 8 | Чи є у вас можливість висловити свою думку щодо робочих питань? | 4 | 6 | 10 | 14 | 16 |
| 9 | Наскільки ви задоволені рівнем своєї заробітної плати? | 3 | 5 | 15 | 14 | 13 |
| 10 | Наскільки ефективна система комунікації між керівництвом і працівниками? | | 4 | 13 | 19 | 14 |
| | | Ні | | Так | | |
| 11 | Чи отримували ви премію? | 27 | | 23 | | |
| 12 | Чи хотіли б ви пройти додаткове навчання (наприклад, робота з технікою, управління стадом)? | 11 | | 39 | | |
| 13 | Чи є можливості для професійного зростання? | 18 | | 32 | | |
| 14 | Чи чітко ви розумієте свої завдання та обов'язки? | 2 | | 48 | | |
| 15 | Чи вважаєте ви робочий графік справедливим і зручним? | 4 | | 46 | | |

Отже, проаналізувавши результати опитування, можемо зробити висновок, що необхідно здійснити заходи щодо покращення умов праці

(закупівлі нової техніка, інструментів та спецодягу) й забезпечити комфортні побутові умови. Також, судячи з результатів опитування необхідно провести заходи для покращення клімату в колективі, його згуртованості.

Варто зазначити, що 39 з 50 опитаних працівників хочуть пройти додатково навчання задля свого професійного зростання.

Тому, для ефективного розвитку працівників товариства рекомендуємо курси та освітні платформи, які охоплюють ключові аспекти аграрної діяльності (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Рекомендовані платформи та онлайн курси для розвитку працівників товариства**

| Назва курсу | Сайт |
|---|---|
| *Prometheus* (безкоштовно) | |
| Онлайн-курс «Агрономія» | https://prometheus.org.ua/prometheus-free/agronomy/ |
| Курс «Агро-інженерія» | https://prometheus.org.ua/prometheus-free/agroengineering/ |
| *AgriAcademy* (безкоштовно) | |
| «Ефективність зрошення: більше продукції з меншою кількістю води» (36 годин) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+IRRIGATION101+2023_T1/about |
| «Інновації в землеробстві: технології для систем сталого землеробства» (9 годин) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+INNOVATIONS101+2023_T1/about |
| Управління с-г водними ресурсами: взаємодія води, суспільства та технологій (50 годин) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+AWM101+2022_T3/about |
| «Сільське господарство, економіка та природа» (24 години) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+AEN101+2022_T3/about |
| «Стала продовольча безпека: Рослинництво» (48 годин) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+PLANT101+2022_T3/about |
| «Дрони для сільського господарства: підготуйте та спроектуйте свою місію безпілотника (БПЛА)» (24 години) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+UAV_AGRICULTURE101+2022_T3/about |
| «Управління молочно-товарною фермою» (2 години) | https://salo.li/d34B772 |
| «Управління годівлею на сучасній МТФ» (2 години) | https://salo.li/819CF1B |
| «Підвищення професійних навичок агрономів. Національний та міжнародний досвід» (10 годин) | https://courses.agriacademy.org/courses/course-v1:EBRD+AGRONOME101+2022_T3/about |

Розглянемо рекомендовані платформи для підвищення кваліфікації працівників ( табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Рекомендовані платформи та онлайн курси для підвищення кваліфікації працівників товариства**

| Назва курсу | Сайт |
|---|---|
| *Підвищення кваліфікації* | |
| Навчальна програма «МВА в Рослинництві» | https://traveliteagro.com/akademiya-agrarnogo-mba/<br>60 днів<br>Вартість участі в форматі онлайн 1550 $ |
| Комплекс АГРОКоНСИЛІУМ (СОЯ + СОНЯШНИК + Кукурудза) | https://cultivariy.com/agroconsilium-corn<br>Вартість: 29000 грн |
| ЖИВЛЕННЯ<br>Мінікурс про основи ефективного живлення основних та нішевих культур | https://cultivariy.com/plants<br>Вартість: 8500 грн |
| АКАДЕМІЯ ТВАРИННИЦТВА<br>Мінікурс про молочне тваринництво від Михайла Травецького | https://surl.li/qyncsw<br>Вартість: 9000 грн |
| Ефективне молочне тваринництво починається із кормозаготівлі | **SaveUA.in.Ua**<br>Вартість 20000 грн |

В результаті проходження підвищення кваліфікації працівниками у товаристві зросте продуктивність праці, покращиться якість виробленої продукції, буде можливість оптимізації використання ресурсів (води, добрив, енергії) та зросте рівень інноваційності підприємства.

Важливим моментом залучення молоді для праці в аграрному товаристві та реалізації прагнення до здобуття нових знань є можливість направлення на навчання в заклади вищої освіти для отримання документа про освіту. Тобто, якщо підприємство за власний рахунок зможе навчати свої працівників – це буде для робітників додатковим стимулом влаштуватися на роботу та виконувати її ефективно та результативно.

Згуртованість колективу – один із ключових чинників успішної роботи аграрного підприємства, адже більшість завдань виконуються в команді, часто в складних погодних або виробничих умовах. Створення дружнього,

згуртованого середовища сприяє вищій мотивації, меншій плинності кадрів і зростанню ефективності. Розглянемо на рис. 3.2 рекомендовані заходи для згуртування колективу.

Рис. 3.2. Ефективні заходи для згуртування колективу товариства [розроблено автором]

Варто пам’ятати, що регулярність і щирість таких заходів – важливіші за масштаб. Навіть прості ініціативи, якщо вони систематичні й людяні, здатні створити міцний колектив, де кожен працівник почуватиметься важливим.

Щоб працівники змогли проходити курси не відриваючись від роботи, ми рекомендуємо підприємству закупити проектор та екранний настінний до нього. Таким чином, пройти підвищення зможе одночасно декілька працівників, що допоможе зекономити витрати часу та сприятиме розвитку працівників.

Ми рекомендуємо придбати проектор Topvision T6 Full HD Wi-Fi Bluetooth – вартість становить 7200 грн, екран настінний ATRIA з механізмом повернення 136" (1:1) 244 x 244 см (ECO MWM-AV-96) вартістю 3800 грн та 20 шт. стільців AMF 3 A-02 Темно-сірий (011012) – вартістю 1000 грн/шт. (загальна вартість  за 20 шт. – 20000 грн).

Розглянемо в табл. 3.5 ефективність витрат на удосконалення організації праці та розвитку працівників товариства  завдяки придбанню проектора, екрану та стільців. Економічні розрахунки наведені в Додатку А.

*Таблиця 3.5*

**Ефективність витрат на удосконалення організації праці та розвитку працівників товариства завдяки придбанню проектора Topvision T6 Full HD Wi-Fi Bluetooth, екрану настінного ATRIA з механізмом повернення 136" (1:1) 244 x 244 см (ECO MWM-AV-96) та стільців AMF 3 A-02 Темно-сірий (011012)**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Продуктивність праці, % | 18,75 |
| Збільшення виробітку  за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн | 47,00 |
| Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн | 235,00 |
| Додатковий прибуток, тис. грн | 47,00 |
| Додатковий грошовий потік, тис. грн | 50,10 |
| Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн | 14,55 |
| Індекс прибутковості | 1,47 |
| Термін окупності капітальних вкладень,  років | 0,97 |

Отже, купівля проектора, екрану та стільців є доцільною. Капітальні витрати будуть компенсовані та підприємство додатково зможе отримати 14,55 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме близько одного року.

Успішне функціонування та конкурентоспроможність товариства значною мірою залежать від рівня розвитку його персоналу. У сучасних умовах стрімких технологічних змін та підвищених вимог до якості продукції, товариство не може забезпечити сталий розвиток без системного підходу до вдосконалення управління людськими ресурсами.

Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють не лише підвищити професійний рівень працівників, але й зміцнити корпоративну культуру, знизити плинність кадрів, посилити мотивацію та залученість персоналу до стратегічних цілей товариства.

Таким чином, реалізація сучасних підходів до розвитку персоналу є стратегічною інвестицією в майбутнє аграрного товариства, що забезпечує його адаптивність, інноваційність та ефективність у довгостроковій перспективі.

# ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління розвитком персоналу товариства дозволяє зробити наступні висновки:

1. У товаристві спостерігається зниження загальної чисельності працівників у 2024 р. на 37 осіб. В розрізі галузей на 26 осіб знизилася чисельність працівників галузі рослинництва та на 11 галузі тваринництва.

2. Позитивна динаміка ефективності використання основних засобів та оборотного капіталу на що вказує зростання його вартості на 44931 тис. грн (8,66 %). Варто відмітити зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,18 % та зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на -13,01 %.

3. Позитивна динаміка зростання власного капіталу на 48,86 % та зниження поточних зобов'язань на 3,21 %. В цілому чисельність фінансових ресурсів зросла на 86424 тис. грн (15,78 %).

4. Проведений аналіз виробничо-комерційної діяльності показав зростання показників виробництва валової продукції на 46,28 % та виручки від реалізації на 65,09 %. Чистий прибуток знизився на 19,94 % та становить 60641 тис. грн.

5. У товаристві переважають працівники, які мають базову вищу освіту, їх чисельність протягом досліджуваних років знижується. На другому за чисельністю місці працівники які мають неповну вищу освіту, їх чисельність також знижується. Зросла чисельність працівників з повною вищою освітою протягом трьох досліджуваних років на 2 особи.

6. В структурі чисельності персоналу галузі рослинництва переважають механізатори (трактористи) – 70 осіб, керівний та адміністративний персонал – 29 осіб та робітники на сезонних роботах – 27 осіб. Найменша чисельність агрономів – 4 особи. В структурі чисельності персоналу галузі тваринництва переважають тваринники (доглядальники) – 10 осіб, оператори машинного доїння (доярки) – 6 осіб та зоотехніки, підсобні робітники, адміністративно-

управлінських персонал по – 2 особи. Найменша чисельність ветеринарів – 1 особа.

Проведений аналіз управління розвитком персоналу товариства дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Надані пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу: аналіз потреб у навчанні, впровадження модульного навчання, цифровізація навчального процесу, навчання «на робочому місці», партнерство з освітніми та науковими установами, оцінка ефективності навчання, мотиваційні програми, створення корпоративної бази знань.

2. Для створення якісної системи оцінювання задоволеності персоналу в аграрному товаристві, яке займається рослинництвом і тваринництвом ми сформували анкету та провели анкетування. Анкета була проведена анонімно, щоб заохотити працівників до чесних відповідей. Загалом анкетування пройшло 50 працівників. проаналізувавши результати стало зрозуміло, що необхідно здійснити заходи щодо покращення умов праці (закупівлі нової техніка, інструментів та спецодягу) й забезпечити комфортні побутові умови. Також, судячи з результатів опитування необхідно провести заходи для покращення клімату в колективі, його згуртованості. 39 з 50 опитаних працівників хочуть пройти додатково навчання задля свого професійного зростання.

3. Для ефективного розвитку працівників товариства рекомендуємо онлайн курси на освітніх платформах Prometheus та AgriAcademy, які охоплюють ключові аспекти аграрної діяльності. Курси є безкоштовними. По їх завершенню кожен отримає сертифікат.

4. Для підвищення кваліфікації працівників товариства рекомендуємо платні курси за навчальними програмами з тем рослинництва та тваринництва. В результаті проходження підвищення кваліфікації працівниками у товаристві зросте продуктивність праці, покращиться якість виробленої продукції, буде можливість оптимізації використання ресурсів (води, добрив, енергії) та зросте рівень інноваційності підприємства.

5. Для підвищення згуртованості колективу рекомендуємо здійснити ряд заходів: командні польові збори, святкування професійних і особистих подій, корпоративні конкурси та змагання, спільні виїзди на відпочинок, наставництво та взаємопідтримка, внутрішні тренінги на теми командної роботи, інформаційна відкритість, впровадження корпоративних символів, соціальна підтримка.

6. Ми рекомендуємо придбати проектор Topvision T6 Full HD Wi-Fi Bluetooth – вартість становить 7200 грн, екран настінний ATRIA з механізмом повернення 136" (1:1) 244 x 244 см (ECO MWM-AV-96) вартістю 3800 грн та 20 шт. стільців AMF З А-02 Темно-сірий (011012) – вартістю 1000 грн/шт. (загальна вартість за 20 шт. – 20000 грн). купівля проектора, екрану та стільців є доцільною. Капітальні витрати будуть компенсовані та підприємство додатково зможе отримати 14,55 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме близько одного року.