

**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
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система управління розвитком персоналу підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Соломаха Анастасія Юріївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Євгенія БОЛЬШАКОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток сучасного аграрного сектору в Україні можливий лише за умови ефективного використання людських ресурсів, які забезпечують функціонування підприємств агропродовольчої сфери. Персонал аграрних підприємств відіграє ключову роль у досягненні цілей та завдань галузі. Тому важливо вивчати та впроваджувати сучасні стратегії та підходи до управління персоналом. Однією з ключових стратегій розвитку персоналу є постійне професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє пристосовувати персонал до змін на ринку, впроваджувати нові технології та методи роботи. Крім того, важливо стимулювати працівників до саморозвитку та самовдосконалення. Дослідження в цій галузі важливе для вдосконалення цієї системи та забезпечення її ефективності.

Але разом з тим, існують проблеми розвитку людських ресурсів які необхідно вирішувати. До основних проблем розвитку людських ресурсів належать: недостатня кількість кваліфікованих працівників, неефективна система управління персоналом, недостатня інвестиція в навчання та розвиток працівників, відсутність мотивації для працівників, незадовільні умови праці тощо. Для вирішення цих проблем важливо створити стратегії розвитку людських ресурсів, які враховують потреби працівників і сприяють їхньому професійному зростанню.

У сучасній літературі питанням системи управління персоналом та його розвитку приділяється як у вітчизняних так і в закордонних дослідженнях. До основних дослідників даної проблематики можемо віднести праці дослідників: Білорус Т.В., Борисяк О.В., Брич В.Я., Гугул О.Я., Громко Л.С., Лизунова О.М., Сидоренко А.О., Якімова Н.С., Марценюк О. В., Мойсєєва В.О.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну роботу на здобуття ступеня бакалавра виконано в Полтавському державному аграрному університеті відповідно до планів

науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. № 0118U005208).

Мета роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення мети дослідження у роботі були поставлені наступні **завдання:**

- визначити теоретичні засади формування системи управління розвитком персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічна характеристика підприємства;
- провести аналіз забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити шляхи удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження є система управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад системи управління розвитком персоналу підприємства.

Методи досліджень. У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи використані такі наукові методи дослідження: теоретичного узагальнення – при дослідженні сутності поняття «розвиток персоналу»; класифікації – при визначення складових системи стратегічного управління; аналізу та синтезу – при дослідженні різних методів системи управління розвитком персоналу підприємства; порівняльного аналізу – при виявленні переваг та недоліків різних методів стратегічного управління підприємством; техніко-економічного та фінансового-економічного аналізу – при визначення ефективності функціонування підприємства; планування та прогнозування – при економічній

оцінки запропонованих заходів; графічний та табличний – при аналізі статистичних даних та візуалізації висновків тощо.

Інформаційна база дослідження. кваліфікаційної роботи є фундаментальні наукові праці українських та іноземних дослідників у царині менеджменту та системи управління розвитком персоналу підприємства, офіційні фінансові звіти досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери за 2021 – 2023 рр..

Практична значущість роботи полягає в удосконаленні системи управління розвитком персоналу підприємства агропродовольчого підприємства шляхом: впровадження моделі партнерства по плануванню і розвитку кар'єри підприємства; визначення принципів ефективного розвитку персоналу підприємства; використання інноваційних методів розвитку персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження відображені в наступних наукових працях:

Большакова Є.Л., Соломаха А.Ю. Система управління розвитком персоналу: проблеми та перспективи. *Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету*, 16 – 17 травня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024.

Большакова Є.Л., Соломаха А.Ю., Бих В.К. Система розвитку персоналу агропродовольчого підприємства в сучасних умовах. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, 16 травня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 38 сторінок, містить 11 таблиць, 5 рисунків, 39 літературних джерел, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес є динамічним та конкурентним середовищем, де успішність підприємства залежить від ефективності та компетентності його персоналу. В умовах постійних змін та розвитку необхідно постійно вдосконалювати стратегії управління персоналом для того, щоб забезпечити підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складники підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій [39].

На сферу управління людськими ресурсами в даний час впливають значні технічні проблеми і можливості, пов'язані з процесом цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не тільки процес організації та ведення бізнесу, але і всі функціональні елементи підприємницької діяльності. Враховуючи це, інноваційна стратегія розвитку компанії повинна враховувати вимоги цифрового управління персоналом, яке передбачає інтегровані мобільні додатки, соціальні мережі, аналітику та використання хмарних технологій [39].

Але порч з цим необхідно зазначити, що економічний досвід накопичив велику кількість методів управління персоналом. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства, зокрема впроваджувати автоматизовані програми управління персоналом. Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management

System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR. Аналіз західних автоматизованих систем управління персоналом показав, що, не зважаючи на наявність значних переваг дані системи мають ряд недоліків, основним з яких є їх ціна та функціональна надмірність, до якої ще не готова керівництво підприємств агропродовольчої сфери [28].

Система розвитку персоналу є одним із ключових елементів успішного управління підприємством. Ця система включає в себе комплекс заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. У даній статті розглянемо основні складові системи розвитку персоналу підприємства.

Людські ресурси – один з найважливіших і складних елементів структури компанії. Адже, на відміну від технічного оснащення підприємства, співробітники можуть приймати рішення самостійно, в першу чергу, з урахуванням особистих мотивів і емоцій. Крім того, персонал складає робочу команду, що дуже важливо для успішного розвитку підприємства, і в той же час у кожного члена є свої вимоги, інтереси і здібності. Завдяки ефективності роботи співробітників підвищується продуктивність підприємства, відбувається його зростання і формування репутації на ринку. Тому, щоб контролювати та викликати інтерес до роботи команди, фахівці з персоналу розробили безліч методів, технік і приймачів. Вони складають основу системи управління персоналом і його розвитку в компанії.

Сучасні методи управління персоналом на підприємстві в основному засновані на визнанні значущості окремих співробітників. Тому важливо вміти правильно використовувати особистісні особливості, цілі, навички та уміння співробітників для виконання завдань, що стоять перед підприємством. Менеджери, які хочуть побудувати прибуткову та розвинену компанію, повинні звертати увагу не тільки на те, як швидше заробляти гроші, але і на те, як стимулювати і мотивувати співробітників виконувати завдання швидко і ефективно.

Під розвитком персоналу розуміють проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства. Процес розвитку персоналу є сферою теоретичних і практичних знань, що мають на меті забезпечення підприємства ефективним персоналом, його раціональне використання та всебічний розвиток. У свою чергу, система розвитку персоналу є одною з основних підсистем системи управління всім підприємством [38].

Основними цілями системи розвитку людських ресурсів підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості результатів виробництва та як наслідок збільшення прибутку. Впровадження системи розвитку людських ресурсів на підприємстві здійснюється на основі його стратегії розвитку, деталей його діяльності, напряму комунікації і характеристик зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку персоналу – це узагальнена модель поведінки, спрямована на формування набору вимог до людських ресурсів і рівня ефективності роботи, який необхідний підприємству для досягнення своїх бізнес-цілей.

Стратегічний аспект розвитку людських ресурсів визначає місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства і передбачає наступне: Управління персоналом направлено на підвищення здатності підприємства адаптуватися в мінливому зовнішньому середовищі. Процедурні функції, включаючи визначення потреб у кадрах, підбір персоналу, рекрутинг, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання людських ресурсів. Профільна функція-організація управлінських, маркетингових, інформаційних служб, управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з іншими аспектами роботи з персоналом та базується на потребах підприємства загалом. При цьому стратегія управління персоналом підприємства може включати залежно від

ситуації (поєднання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища) кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу (табл. 1.1) [38].

Таблиця 1.1

Стратегії розвитку персоналу підприємства

№	Стратегія	Зміст
1	Стратегія концентрованого розвитку	Передбачає спеціалізоване навчання та просування персоналу, пріоритетність розвитку окремих груп персоналу підприємства
2	Стратегія розвитку потенційних працівників	Зосереджена на інтенсивних програмах навчання та розвитку нещодавно прийнятих працівників, професійній орієнтації та адаптації співробітників
3	Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу підприємства	Акцентує увагу на навчання та отримання додаткової професії, ротацію персоналу, програму розвитку, що спрямована на покращення комунікацій, формування команди
4	Стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства	Забезпечує цілісний підхід до розвитку персоналу, використання спеціалізованих навчальних програм, створення передумов для формування необхідної поведінки працівників підприємства
5	Кваліфікаційна стратегія	Спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу
6	Мотиваційна стратегія	Поєднує аналіз потреб підприємства та потенціалу працівників, професійну орієнтацію, просування персоналу по кар'єрі

Управління розвитком персоналу на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на максимізацію потенціалу та ефективність працівників підприємства та включає в себе процеси набору персоналу, його навчання та розвитку, створення сприятливої робочої атмосфери, мотивацію працівників, оцінку їх результативності та кар'єрний розвиток. Управління розвитком персоналу допомагає підприємству залучати та утримувати кваліфікованих працівників, що сприяє успішному функціонуванню бізнесу.

На сучасних підприємствах професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом, який повинен складатися з таких етапів [25]: визначення потреби у навчанні персоналу; формування бюджету навчання; визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм; вибір методів та форм навчання; здійснення безпосередньо процесу

навчання; перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок; оцінка ефективності навчання. Алгоритм розвитку персоналу підприємства представлений на рис. 1.1. [38].

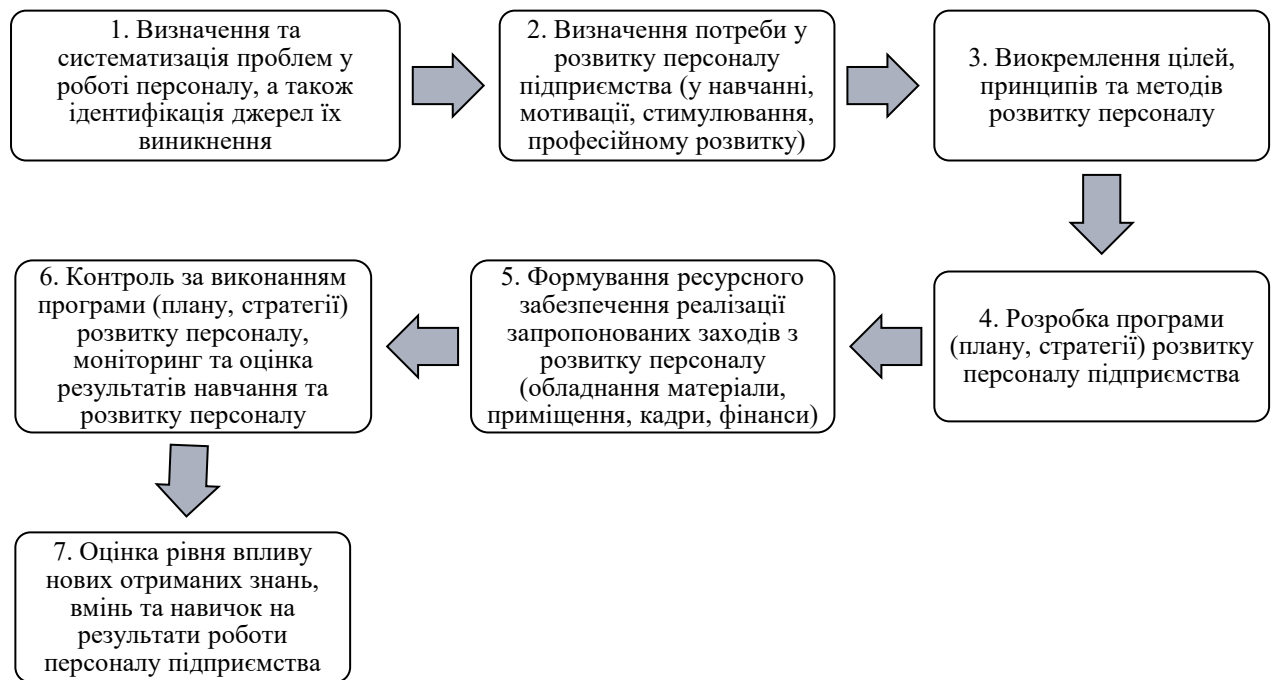


Рис. 1.1. Алгоритм розвитку персоналу підприємства

Основна мета розвитку персоналу підприємства полягає в підвищенні професійних навичок та компетенцій співробітників, стимулюванні їх особистого зростання та підтримці високого рівня робочої ефективності.

Розвиток персоналу на підприємстві є ключовим процесом для забезпечення успішності бізнесу. Деякі методи розвитку персоналу на підприємстві включають: навчання та тренінги допоможуть персоналу здобувати нові навички та знання, необхідні для ефективної роботи підприємства; курси підвищення кваліфікації; менторство допоможе новим співробітникам швидше відчувати себе комфортно в новому колективі та розвиватися в професії; оцінка роботи співробітників та надання їм конструктивного зворотного зв'язку допомагає їм розуміти свої сильні та слабкі сторони та розвивати їх.

У ході реалізації заходів щодо розвитку персоналу важливо забезпечити охоплення цими заходами основних аспектів управління персоналом

підприємства, зокрема процесів оцінки персоналу, відбору, адаптації, планування ділової кар'єри, роботи з кадровим резервом з використанням сукупності різних методів. Методи розвитку персоналу підприємства представлені зображені на рис. 1.2. [38].

МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	МЕТОДИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
	<p style="text-align: center;">Групові</p> <ul style="list-style-type: none"> – тренінги з управлінських та професійних навичок; – майстер-класи та професійні семінари; – курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки; – підтримка колег в процесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку; – економія витрат 	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість час; – неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників; – рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника
	<p style="text-align: center;">Індивідуальні</p> <ul style="list-style-type: none"> – делегування повноважень; – планування та розвиток кар'єри персоналу; – проєкти та завдання; – стажування; – наставництво; – коучинг 	<ul style="list-style-type: none"> – методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником; – індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб; – навчання може відбуватися без відриву від виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – висока вартість; – підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника
	<p style="text-align: center;">Дистанційні</p> <ul style="list-style-type: none"> – дистанційне навчання (онлайн-формат); – електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів; – онлайн-курси та програми 	<ul style="list-style-type: none"> – низька вартість та доступність; – контроль знань за допомогою спеціальних тестів; – можливість суміщення роботи та навчання 	<ul style="list-style-type: none"> – певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення)

Рис. 1.2. Методи розвитку персоналу підприємства

Усі виділені методи відрізняються часовим періодом, матеріальними витратами та ефективністю. При виборі найбільш прийнятної методу необхідно враховувати переваги та недоліки [38].

Розглянемо більш детально основні сучасні методи розвитку персоналу підприємства (табл.1.2).

Основні методи розвитку персоналу в сучасних умовах

№	Назва методу	Характеристика
1.	Електронне навчання (e-learning)	Використання онлайн-платформ та курсів для самонавчання персоналу. Це дозволяє співробітникам вчитися в зручний для них час та темп, зменшуючи витрати на навчання та розвиток
2.	Менторство та коучинг	Співробітники можуть бути підтримані та керовані досвідченими керівниками або зовнішніми коучами для досягнення своїх особистих та професійних цілей.
3.	Система 360-градусного зворотного зв'язку	Цей метод дозволяє збирати відгуки про професійні навички та поведінку працівника від колег, керівників, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Це дає можливість працівникам отримувати зрозумілу інформацію про свою роботу та виявляти області для подальшого розвитку
4.	Гейміфікація:	Використання ігрових елементів та механік для стимулювання навчання та залучення співробітників до активного участі в розвитку.
5.	Онлайн-курси та вебінари	Організація вебінарів та онлайн-курсів з фахових питань, які можуть бути доступні для персоналу з будь-якого місця з доступом до Інтернету.
6.	Розвиток м'яких навичок	Звернення уваги на розвиток міжособистісних навичок, таких як комунікація, лідерство, співпраця та управління конфліктами.
7.	Проекти з підвищеною відповідальністю	Надання працівникам можливості брати участь у проектах, що вимагають від них нових навичок та відповідальності, що сприяє їхньому професійному зростанню.
8.	Оцінка потенціалу та розвиток кар'єрних шляхів	Використання оцінок потенціалу та інструментів для розвитку кар'єрних шляхів, щоб допомогти працівникам зрозуміти їхні можливості та досягти своїх цілей у компанії.

Вище зазначені методи можна комбінувати та адаптувати відповідно до потреб та можливостей конкретного аграрного підприємства. Але разом з тим, необхідно зазначити що кожен з цих методів також має деякі негативні наслідки. Наприклад, менторство та коучинг може мати такі негативні наслідки як: несправедливість та упередженість ментора, залежність від ментора тощо. Щоб уникнути цих негативних наслідків, важливо враховувати потреби та можливості кожного працівника, правильно вибирати менторів та коучів, надавати їм необхідну підтримку та навчати їх ефективного проведенню програм розвитку персоналу.

Необхідно відмітити також, що система 360-градусного зворотного зв'язку може мати деякі негативні наслідки, а саме: відчуття стресу та негативних емоцій; порушення довіри та конфіденційності; невдала реакція керівництва; втрата мотивації. Для зменшення негативних наслідків важливо правильно планувати та впроваджувати систему 360-градусного зворотного зв'язку, надавати підтримку та навчання персоналу щодо правильного надання та приймання конструктивного фідбеку, а також забезпечити конфіденційність інформації та чесність процесу.

Кожна компанія, яка намагається перевершити своїх конкурентів, завжди повинна шукати способи раціонального використання всіх видів ресурсів для підвищення ефективності своєї діяльності. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню системи розвитку людських ресурсів, оскільки раніше було доведено, що висококомпетентний персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства. Щоб оцінити ефективність системи розвитку людських ресурсів на підприємстві, необхідно враховувати кілька параметрів, заснованих на зборі статистичних даних за певний період часу.

Тому робота з оцінки процесу розвитку людських ресурсів може бути організована за різними напрямками. Відсутність загальноприйнятих методик оцінки ефективності систем розвитку людських ресурсів є основою для подальшого пошуку оптимальних методів, технологій та інструментів оцінки. Однак оцінка ефективності розвитку людських ресурсів може виступати в якості важеля підвищення ефективності процесу управління і результативності підприємства в цілому. На додаток до основної мети, це виявляє ряд супутніх проблем, таких як невідповідність виробництва вимогам безпеки, що може призвести до низької ефективності роботи співробітників або занадто високих витрат. Цього можна уникнути при належному управлінні.

Вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства являє собою систему взаємопов'язаних дій: стратегічний розвиток, прогнозування і планування потреб в людських ресурсах, управління кар'єрним та професійним зростанням, організація процесів адаптації, навчання, формування

організаційної культури. У сучасній економічній ситуації Управління розвитком людських ресурсів стає все більш практичним і розглядається як фактор конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства. Безперервні зміни параметрів зовнішнього середовища вимагають розуміння характеру і причин цих змін, реалізації їх прогнозів, імітації ринкових варіантів вибору цілей роботодавця і розстановки пріоритетів для їх досягнення. Таким чином, це призводить до підвищення ролі стратегічних підходів до управління розвитком людських ресурсів на підприємстві.

Отже, розвиток персоналу важливий для підприємства з кількох причин. По-перше, навички та знання працівників впливають на якість продукції або послуг, що надає підприємство. По-друге, постійне навчання і розвиток допомагають залучати та утримувати компетентних працівників. Крім того, навчання дозволяє працівникам бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі, що сприяє інноваційному розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство проводить свою діяльність на території України в Полтавському регіоні та в усьому регулюється чинним вітчизняним законодавством. Основною специфікою діяльністю підприємства є проведення науково-дослідної роботи у сфері ведення тваринництва та рослинництва. Також підприємство має у розпорядженні земельні угіддя, ферму, на яких займається сільським господарством. Підприємство не лише проводить науково-дослідні роботи, але й перевіряє їх у власному господарстві. Основні види діяльності досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика досліджуваного підприємства станом на 2024 р.

№	Найменування статті	Характеристика
1	Юридична адреса	Полтавська обл., Полтавський р-н
2	Рік заснування	2004
3	Середня кількість працівників	227
4	Вид економічної діяльності за КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.11 Виробництво м'яса 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.29 Постачання інших готових страв

Зазначимо, що нині підприємство є єдиною на території України науково-дослідною установою, яка ґрунтовно займається питаннями, що стосуються як теоретичних, так і практичних аспектів свинарства, а також зосереджується на підготовці наукових кадрів та підвищенні кваліфікації професіоналів у цій галузі. Можемо стверджувати, що діяльність підприємство має важливе стратегічне значення для країни. Оскільки результати досліджень підприємство використовуються вітчизняними аграрними підприємствами при ведення сільського господарства. Це напряду впливає на рівень урожайності продукції рослинництва, розвиток тварин тощо. Сільське господарство в Україні є пріоритетною галуззю, яка забезпечує значну частину ВВП та гарантує продовольчу безпеку.

Підприємство у своєму користуванні має 3350 га сільськогосподарських угідь, з них 3326 га призначені для вирощування сільськогосподарських культур. Тваринництво складається з 1200 голів, у тому числі 420 корів і 2000 свиней, у тому числі 140 свиноматок. Велика рогата худоба та свині, вирощені для отримання м'яса, продаються як продукти преміум-класу. Переробка продукції тваринництва відбувається безпосередньо на м'ясопереробному цеху підприємства.

З 2011 року підприємство увійшло до складу Інституту свинарства та агропромислового виробництва НАНУ. Ця співпраця призвела до значного прогресу в наукових дослідженнях, пов'язаних із розведенням свиней і галузевими показниками продуктивності.

Під керівництвом інституту в господарстві розпочато реконструкцію тваринницьких приміщень. Впроваджена нова технологія потокового виробництва свинини, що дозволяє безперервно цілорічно вирощувати як племінних свиней, так і свиней на забій.

Підприємство має статус племінного центру по вирощуванню великої рогатої худоби української чорно-рябої породи та цеху по вирощуванню великих білих свиней. Наукова підтримка цих виробничих процесів постійно призводила до позитивних результатів у галузі тваринництва, які постійно

зростали. Так, надій молока від однієї фуражної корови досяг 7126 кг на рік, добові прирости великої рогатої худоби на відгодівлі становили в середньому 750 г, а свині на відгодівлі показали приріст 620 г. Вченою радою підприємства розроблено та схвалено конкретні заходи, спрямовані на подальше підвищення цих досягнень.

Підприємство на базі власного виробництва виробляє сорти зернових культур, які пропонуються до реалізації. Зокрема, підприємство пропонує для реалізації: насіння високих репродукцій озимої пшениці – Косоч, Заграва Одеська, Благодарка Одеська, Ужинок; ярового ячменю Здобуток; вики ярої Гібридна-85; сої Антрацит; люцерни Віра; стоколосу безостого Полтавський-5; кукурудзи Оржиця 237; племінних свиней великої білої породи.

Клієнтами підприємства є сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та інші підприємства, які займаються веденням аграрного виробництва. Досліджуване підприємство крім реалізації продукції пропонує широкий спектр послуг, що включає аналіз селекційно-генетичної ситуації в стаді свиней, розробку плану підбору кнурів до свиноматок, перспективного плану племінної роботи з науковим супроводом, програми гібридизації та отримання молодняку свиней, проведення експертизи походження свиней, людини, ДНК-діагностика та багато інших послуг на базі власної науково-дослідної установи.

Досліджуване підприємство є єдиною в Україні подібною організацією. Тому фактично конкурентів в Україні не має, лише окремі підприємства, які реалізують селекцію іноземних виробників можуть вважати конкурентами. Однак такого спектру науково-дослідних послуг для аграрних підприємств України як досліджуване підприємство ніхто не пропонує.

Важливого значення для успішного функціонування підприємства має сформована організаційна структура управління. Для підприємства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка представлена у додатку А. Згідно неї поточним управлінням займається директор підприємства, він керує усіма бізнес-процесами, очолює трудовий

колектив, забезпечує реалізацію стратегії підприємства й забезпечення досягнення поставлених цілей. Структура підприємства складається з низки структурних підрозділів, кожен з яких відповідає за певний напрямок роботи. кожен структурний підрозділ має керівника, якому звітує та виконує його завдання та розпорядження.

Згідно з нормам чинного законодавства України, а саме Господарського кодексу України підприємство відноситься до середніх за чисельністю працюючих підприємств. Так, як чисельність працівників перевищує 200 осіб. У табл. 2.2 наведено характеристику загальної структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.2

**Характеристика загальної структури персоналу підприємства
за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	230	235	227	-3	98,70
у т. ч в рослинництві	152	149	147	-5	96,71
Тваринництві	78	86	80	2	102,56
Продуктивність праці, тис. грн/особу	285,32	270,6	221,5	-63,79	77,64

Впродовж 2022-2023 рр. чисельність працівників підприємства була майже незмінною та становила 227 осіб, у 2022 р. було залучено додаткових 5 працівників. Збільшення штату працівників у 2022 р. обумовлено загальним розширенням виробничо-господарської та науково-дослідної діяльності досліджуваного підприємства. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис.грн/особу.

Сучасний стан економіки України є кризовими та нестабільним, що викликано повномасштабною війною в країні. Використовуючи офіційну фінансову звітність підприємства за 2021-2023 р. (додаток Б, В, Г) проведено

аналіз результатів його діяльності у порівнянні воєнного з довоєнним періодом. У табл. 2.3 наведено динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства за 2021 – 2023 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	16841,5	19169,5	16507,5	-334,00	98,02
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,45	0,46	0,39	-0,06	86,19
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	5,12	5,83	5,02	-0,10	98,02
Фондоозброєність праці, тис.грн/особу	73,22	81,57	72,72	-0,50	99,31
Фондомісткість, грн	0,17	0,20	0,17	0,00	102,67
Фондовіддача, грн	5,98	5,02	6,81	0,83	113,80

Проаналізувавши одержані дані табл. 2.3, можемо зробити висновок, що у 2023 р. спостерігаємо зниження практично по всіх досліджуваних показниках. Зокрема знизилася наявність основних засобів на 334 тис. грн та у 2023 р. становить 16507,5 тис. грн. Частково знизився коефіцієнт придатності основних засобів на 0,06 %, що вказує на погіршення стану матеріально-технічного забезпечення підприємства. На зниження показника фондоозброєності праці вплинуло зниження середньооблікової чисельності працівників і станом на 2023 р. значення показника становить 72,72 тис.грн/особу.

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	16194	15505	21147	4953,00	130,59
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	0,96	0,81	1,28	0,32	133,23
Коефіцієнт оборотності	6,60	33,37	5,31	-1,29	80,46
Матеріаловіддача, грн	0,67	0,66	0,50	-0,17	74,45
Матеріаломісткість, грн	1,50	1,52	2,01	0,51	134,32

Проаналізувавши одержані дані табл. 2.4, можемо зробити висновок, що на підприємстві зростає вартість оборотного капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 4953 тис. грн (30,59 %). Також помітне зниження коефіцієнту оборотності на 1,29, що вказує на потребу праці в напрямку оптимізації суми активів.

Проведемо аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2016 р.)	65622,99	63599,82	50287,37	-15335,62	76,63
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	106922	96159	112347	5425,00	105,07
Чистий прибуток, тис. грн	2181	1227	1935	-246,00	88,72
Коефіцієнт автономії	0,86	0,83	0,80	-0,06	92,65
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,75	1,36	1,44	-0,31	82,47
Рівень рентабельності, %	2,50	1,62	2,18	x	x
Норма прибутку, %	3,31	1,79	2,69	x	x

Аналізуючи результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. помічаємо зниження вартості валової продукції на 15335,62 тис. грн (23,37 %) до показника 50287,37 тис. грн. Позитивним є зростання показника виручки від реалізації продукції чи послуг на 5425 тис. грн (5 %) показник якого у 2023 р. становить 112347 тис. грн. Негативним показником є зниження чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 246 тис. грн проте значення даного показника все ж таки показує на ефективність діяльності. Загалом, практично по всіх досліджуваних показниках помічаємо їх зниження, на що підприємству варто звернути увагу та провести заходи щодо підвищення ефективності своєї діяльності.

Рентабельність вказує на здатність підприємства генерувати прибуток з вкладених ресурсів, в той час як прибутковість оцінює здатність підприємства генерувати прибуток відносно його загальних витрат [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Проведемо оцінку рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка рентабельності (збитковості) діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рентабельність підприємства	29,90	29,70	32,68	2,78	109,31
Рентабельність власного капіталу	3,85	2,15	3,94	0,09	102,34
Рентабельність залученого капіталу	23,57	10,73	15,41	-8,16	65,38
Рентабельність робочого капіталу	31,42	30,12	34,77	3,34	110,64
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	3,31	1,79	2,69	-0,62	81,26
Рентабельність оборотних активів	13,47	7,91	9,15	-4,32	67,94
Рентабельність необоротних активів	4,39	2,32	3,81	-0,58	86,80
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	122,60	126,80	126,48	3,88	103,17
Рентабельність операційної діяльності	2,06	1,28	2,02	-0,03	98,35
Рентабельність реалізації (продаж)	2,04	1,28	1,72	-0,32	84,44
Валова рентабельність основної діяльності	22,60	26,80	26,48	3,88	117,18

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.6, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігаємо динаміку зниження досліджуваних показників рентабельності. Зокрема, знизилися показники рентабельності: залученого капіталу на 8,16; усіх активів за чистим прибутком на 0,62; оборотних активів на 4,32; необоротних активів на 0,58; операційної діяльності на 0,03; реалізації продаж на 0,32. Зростання показників рентабельності відбулося по: рентабельності підприємства на 2,78 (9,31 %); власного капіталу – 0,09 (2,34 %); робочого капіталу – 3,34 (10,64 %); продукції (товарів, робіт, послуг) – 3,88 (3,17 %) та валової рентабельності основної діяльності – 3,88 (17,18 %).

Отже, підприємство є єдиним та унікальним для України підприємством з науково-дослідною лабораторією, яка займається селекцією, науково-прикладними дослідженнями та розробками в галузі природничих та технічних наук. Основним продуктом підприємства є розробка нових сортів продукції рослинництва та селекції свиней й ВРХ. Крім цього підприємство пропонує широкий спектр послуг по проведенню лабораторних й вишукувальних досліджень в сфері сільського господарства, пошуку кращих аграрних рішень тощо.

2.2. Аналіз забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства

Політика підприємства стосовно розвитку персоналу – це сукупність стратегій та підходів, які визначають, як підприємство буде вдосконалювати та розвивати свій персонал. Політика досліджуваного підприємства включає в себе навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення можливостей для кар'єрного росту, а також сприяння здоровому та продуктивному робочому середовищу. Забезпечення розвитку персоналу допомагає підприємству допомагає розвивати професійні компетентності в залежності від вимог ринку.

Система управління розвитком персоналу підприємства – це комплекс заходів та процесів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток працівників з метою покращення їхньої ефективності та професійного росту. Вона може включати такі складові, як планування запасів кадрів, навчання та розвиток, оцінка та мотивація персоналу, планування кар'єрного росту та інші аспекти, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища та забезпечення довгострокової успішності підприємства. Структура управління підприємством наведена у додатку А.

Важливу роль у забезпеченні системи управління розвитком персоналу відіграють трудові ресурси які є ключовим фактором виробництва та забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність. Тому, надалі доречно провести оцінку ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.7) та розглянемо графічно одержані результати (рис. 2.1).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис.грн	285,32	270,6	221,5	-63,79	77,64
Коефіцієнт обороту по прийому	0,13	0,06	0,04	-0,09	33,77
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,08	0,10	0,10	0,02	129,47
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,97	0,98	0,00	100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,10	0,10	0,03	145,65

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилася продуктивність персоналу на -63,79 тис. грн (22,36 %) та становить 221,5 тис. грн. Щодо решти показників, то помічаємо зниження коефіцієнту обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та часткове зростання коефіцієнту обороту з вибуття на 0,02. Загалом коефіцієнт

використання трудових ресурсів залишився без змін.

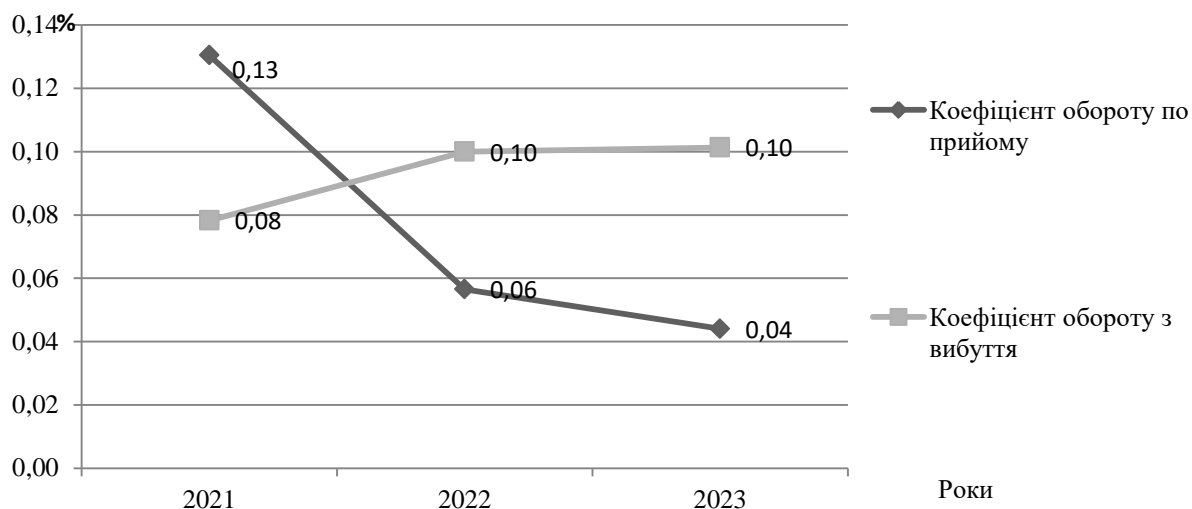


Рис. 2.1. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, як бачимо з рис. 2.1 значення коефіцієнту обороту з вибуття перевищує значення коефіцієнта обороту з прийому, що вказує на зниження загальної чисельності працівників.

Зниження показників рентабельності досліджуваного підприємства свідчить про необхідність розробки комплексної системи управління розвитком персоналу підприємства з метою забезпечення подальшого функціонування в мінливому бізнес-середовищі.

Виробничий персонал за рівнем кваліфікації поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані. Вони виконують різну за складністю роботу і мають неоднакову професійну підготовку.

Дещо менше на підприємстві висококваліфікованих робітників. З одного боку це є позитивним моментом, так як професіоналізм впливає на якість праці, з іншого ж боку залучення таких категорій працівників не завжди є виправданим. Не всі роботи на підприємстві потребують участі висококваліфікованого персоналу проте витрати на висококваліфікованих

працівників значно вищі. Отже, цей фактор обумовлює зниження економічного ефекту від використання висококваліфікованої праці.

Успішний розвиток персоналу підприємства обумовлено трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою співробітників. Знання являються основою розвитку персоналу, його здібностей, сприяють формуванню особистого потенціалу людини. Можливості передбачають умови використання отриманих знань, визначають коефіцієнт їх корисної дії, реалізації. Розвиток персоналу пов'язаний передусім з приведенням у відповідність знань співробітників і їх можливостей.

Проаналізуємо основні напрямки розвитку персоналу досліджуваного агропродовольчого підприємства. Одним напрямком розвитку персоналу є планування кар'єри. Ця частина роботи з персоналом виконується менеджером з персоналу і включає в себе наступні функції:

- розробити системи (методи, форми, прийоми) підвищення кваліфікації та навчання персоналу (підготовка, перепідготовка, додаткове навчання);
- організація заходів для розвитку персоналу, в тому числі керівництва;
- оцінювати ефективність навчання, перепідготовки та розвитку працівників;
- розробити методичні рекомендації, організувати практику студентів;
- розробка та впровадження системи просування.

Кар'єрний ріст персоналу досліджуваного підприємства безпосередньо залежить від результатів кадрових іспитів, досвіду роботи та наявності вакансій. Офіційне переведення та просування працівників відбувається відповідно до якісних характеристик службової роботи, згідно з планом підвищення кваліфікації підприємства та відповідно до рівня освіти та набутої компетенції працівника. Розглянемо дані щодо результатів атестації персоналу протягом 2023 року (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати атестації персоналу підприємства за 2023 року

№	Показники	Кількість працівників	Питома вага, %
1.	Число працівників, які пройшли процедуру атестації - всього	227	100,0
2.	З них: відповідають займаній посаді	186	81,9
3.	Не відповідають займаній посаді	11	4,84
4.	Відповідають займаній посаді за умови наступної переатестації протягом року	30	13,2

З табл. 2.8 щодо результатів атестації персоналу досліджуваного агропродовольчого підприємства за 2023 р. кількість працівників що відповідають займаній посаді становить 186 осіб, але у 2024 р. ця кількість зменшиться на 38 осіб та становитиме 148 осіб. Це зумовлено тим, що 38 осіб потребуватимуть підвищення кваліфікації для подальшого виконання своїх функціональних обов'язків. Тому керівництву необхідно удосконалити існуючу систему розвитку професійних компетентностей персоналу з урахуванням сучасних вимог ринку праці.

Разом з тим необхідно зазначити, що досліджуване підприємство агропродовольчої сфери крім професійного навчання приділяє увагу підвищенню кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, що передбачає вдосконалення системи матеріального та морального стимулювання професійного розвитку персоналу. Але на агропродовольчому підприємстві відсутній тісний взаємозв'язок між підвищенням кваліфікації чи перепідготовкою фахівця та зростанням його заробітної плати, категорії, професійно-кваліфікаційним просуванням, зарахуванням до резерву на керівні посади. Окрім цього необхідно відмітити, що на підприємстві не простежується належний взаємозв'язок між атестацією керівників, фахівців та їх навчанням у системі підвищення кваліфікації кадрів. Не зважаючи на

відсутність зв'язку між підвищенням кваліфікації та зростанням заробітної плати на підприємстві агропродовольчої сфери, персонал все одно прагне підвищити свою кваліфікацію, (методом самостійного навчання), хоча б заради кар'єрного росту.

Отже, з урахуванням функціонування існуючої системи розвитку персоналу підприємства агропродовольчої сфери. А також з метою раціонального та ефективного підвищення кваліфікації персоналу, які працюють у різних структурних підрозділах необхідно розробити основні напрями удосконалення існуючої системи розвитку персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі ефективна діяльність підприємств агропродовольчої сфери визначається не лише наявністю потужних технологічних рішень в аграрному виробництві, а й ефективним управлінням персоналом. Розробка та впровадження системи розвитку персоналу на агропродовольчому підприємстві в сучасних умовах є важливим етапом у досягненні його стратегічних цілей та підвищенні конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва агропродовольчого підприємства у мінливому бізнес-середовищі. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи (пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення російських військ в Україну) розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями та реалізують їх в практичну діяльність. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток в залежності від вимог бізнес-середовища [16] тому, розвиток персоналу повинен мати системний підхід.

Система управління розвитком персоналу підприємства є сукупністю методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами [23].

З метою ефективного розвитку персоналу досліджуваного підприємства необхідно дотримуватися принципів принципів, які спрямовані на максимізацію потенціалу співробітників та досягнення стратегічних цілей

організації. Топ-менеджмент досліджуваного підприємства при розробці системи розвитку персоналу повинен дотримуватися наступних принципів:

- принцип стратегічного співвідношення (розвиток персоналу повинен бути тісно зв'язаним з стратегічними цілями підприємства);
- принцип індивідуалізації (програми розвитку повинні бути адаптованими до індивідуальних потреб та здібностей співробітників);
- принцип неперервності (розвиток персоналу повинен бути постійним процесом, а не лише одноразовою подією)
- принцип активного включення співробітників: (програми розвитку повинні враховувати думки та побажання самого персоналу).

Для професійного розвитку персоналу агропродовольчого підприємства необхідно дотримуватися алгоритму його реалізації, який містить: аналіз потреб персоналу; планування навчання і розвиток; реалізація навчальних заходів; оцінка ефективності; корекція стратегії. (рис. 3.1) [18].

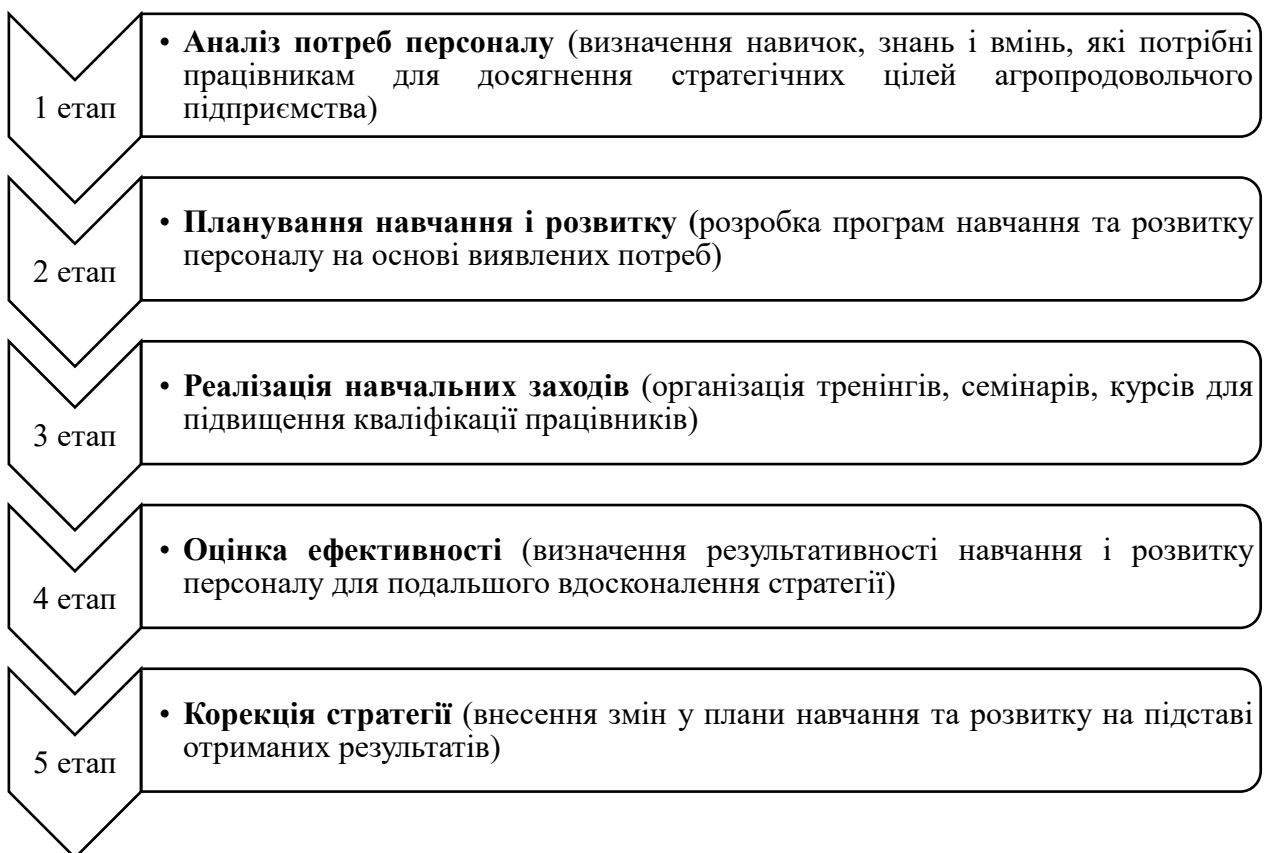


Рис. 3.1. Алгоритм розвитку персоналу досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери в сучасному бізнес-середовищі

Вище зазначений алгоритм розвитку персоналу підприємства створить нові можливості щодо своєчасного та ефективного виявлення потреб у навчанні його плануванні та реалізації навчальних заходів навчання. На основі отриманих результатів навчання персоналу здійснюється оцінка ефективності та на основі отриманих результатів приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії досліджуваного агропродовольчого підприємства.

Для удосконалення системи розвитком персоналу підприємства пропонуємо механізм партнерства по плануванню і розвитку кар'єри працівників підприємства (рис. 3.2).

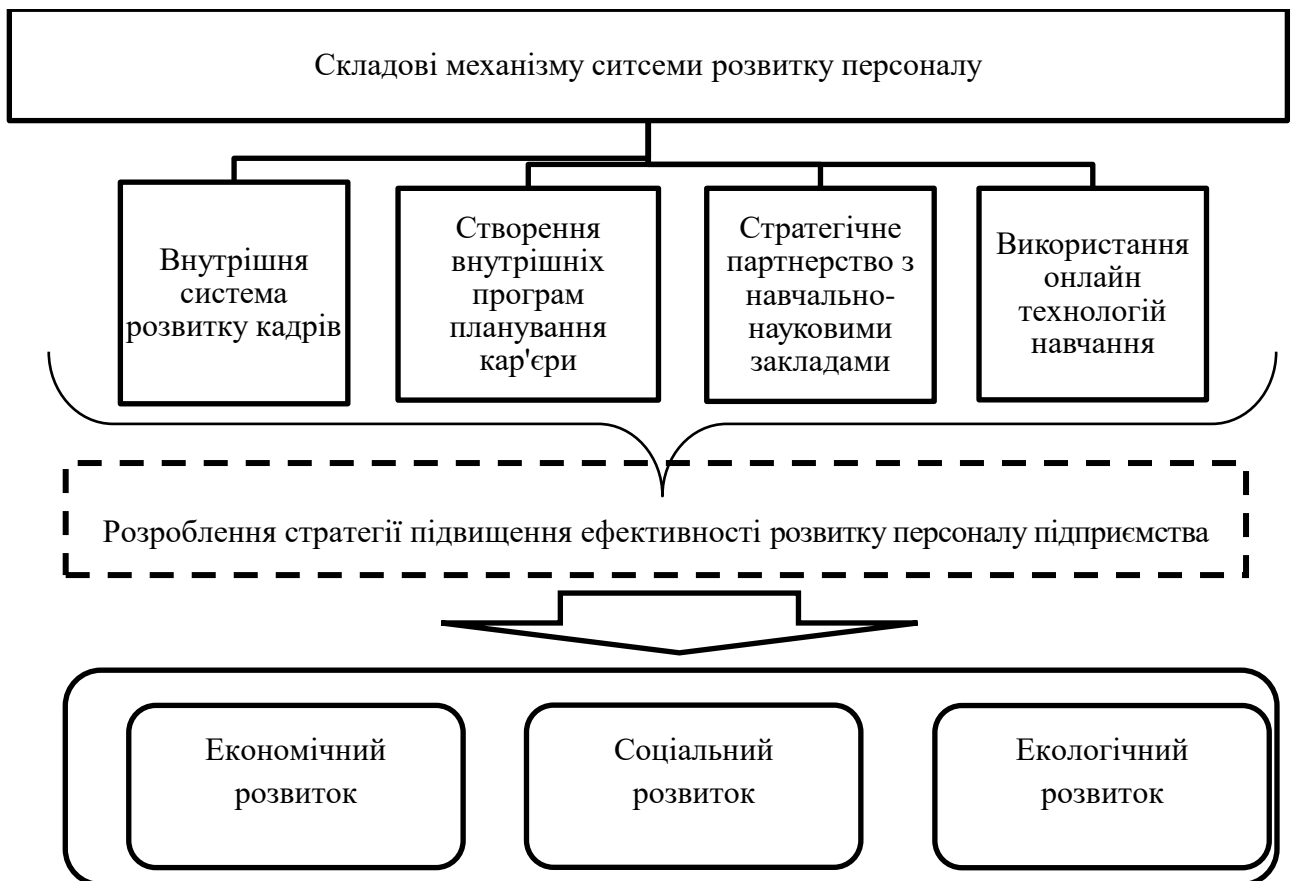


Рис. 3.2 Механізм партнерства по плануванню і розвитку кар'єри працівників досліджуваного підприємства

Розглянемо більш детально механізм партнерства по плануванню і розвитку кар'єри працівників підприємства до якої належать:

1) внутрішня система розвитку кадрів: підприємство повинно розробити власну систему планування кар'єри, де співробітникам різних структурних підрозділів пропонуються можливості для професійного розвитку, переведення на нові посади, отримання нових навичок;

2) створення внутрішніх програм планування кар'єри (створення власних програм розвитку, такі як програми стажування, програми лідерства тощо, щоб розвивати професійні компетентності власних співробітників;

3) стратегічне партнерство з навчально-науковими закладами (укладання партнерських угод з університетами або для розробки спеціалізованих програм, стажування студентів або спільних досліджень, що відповідають її потребам у кадрах);

4) використання он-лайн технологій навчання (платформи для навчання он-лайн, системи управління персоналом та аналітики, можуть також бути використані для підтримки планування кар'єри та розвитку співробітників);

5) Формування корпоративної культури розвитку (залучення усіх працівників до культури постійного самовдосконалення та навчання, створюючи атмосферу, де розвиток вважається важливою частиною робочого процесу).

Для аналізу ефективності внутрішньої системи навчання персоналу, нами було проведено дослідження серед працівників досліджуваного агропродовольчого підприємства. З цією метою було проведено опитування, в якому брало участь 193 особи.

Загалом систему навчання на досліджуваному підприємстві було оцінено на 24 бали з 30 можливих за 6 критеріями: планування навчання персоналу; організація навчання персоналу; мотивація навчання персоналу; види навчання персоналу; використання методів навчання персоналу; аналіз та контроль навчання персоналу.

За результатами проведеного аналізу виявлено певні проблеми: відсутня ефективна внутрішня система дистанційного навчання персоналу; існуюча система матеріального стимулювання праці не передбачає преміювання за

професійне навчання (розвиток) персоналу.

Зазначені проблеми можуть призвести до негативних результатів, а саме:

- зниження продуктивності праці;
- нестачі кваліфікованих кадрів;
- щорічного зниження кількості персоналу, які пройшли навчання;
- зростання плинності кадрів; відсутності формату дистанційного

навчання.

В таблиці 3.1 узагальнено проблеми внутрішньої системи розвитку персоналу досліджуваних підприємств, їх негативні наслідки та шляхи вирішення [19].

Вирішити виявлені проблеми пропонуємо за рахунок створення сучасного освітнього центру дистанційного розвитку персоналу в м. Полтава на базі Полтавського державного аграрного університету. Для функціонування освітнього центру знадобиться розроблення та встановлення сучасного програмного продукту для організації навчання, перевірки знань та проведення інструктажів.

Таблиця 3.1

Проблеми внутрішньої системи розвитку персоналу

Проблема	Наслідки	Шляхи подолання	Очікуваний результат
Відсутність ефективної внутрішньої системи дистанційного навчання персоналу	- зниження продуктивності праці, - відсутність кваліфікованих кадрів; - зниження кількості персоналу, що пройшли навчання, у порівнянні з попередніми періодами; - зменшення частки працівників, які пройшли навчання	- створення сучасного освітнього центру дистанційного розвитку персоналу (дистанційного навчального полігону); - проведення дистанційної підготовки спеціалістів для надання нових освітніх послуг	- підвищення продуктивності; - використання сучасних методів, технік та технологій навчання; - збільшення прибутку
Відсутність надбавок та інших коефіцієнтів для працівників, які постійно підвищують свою кваліфікацію	- зниження продуктивності праці; - зростання плинності кадрів	матеріальне стимулювання «за періодичне підвищення кваліфікації» у вигляді надбавки до заробітної плати	зацікавленість персоналу у підвищенні кваліфікації та розвитку

Відкриття центру для дистанційного розвитку персоналу (навчального дистанційного полігону) є важливим кроком у розвитку внутрішньої підготовки та підвищення якості освіти спеціалістів. Нові ресурси, надані цим центром, дозволять розширити перелік напрямів навчання та забезпечити більш якісну підготовку спеціалістів різних напрямів діяльності. Загалом поява центру для дистанційного навчання дасть додаткові ресурси для реалізації освітніх програм та підвищення якості освіти.

Встановлення системи оцінки результативності працівників на основі чітких критеріїв (KPI). Найбільш поширені ключових показників ефективності працівника, які стосуються системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства: продуктивність роботи, якість роботи, виконання цілей, проактивність та ініціативність, саморозвиток, стратегічне мислення, результативність комунікацій. Оцінка KPI дозволить виявити і заохочувати найбільш продуктивних співробітників.

Таким чином, розвиток персоналу у сучасному бізнес-середовищі є важливою складовою для підприємств агропродовольчої сфери з кількох причин. По-перше, навички та знання працівників впливають на якість продукції та послуг, що надає агропродовольче підприємство. По-друге, постійне навчання і розвиток допомагають залучати та утримувати компетентних працівників на підприємстві. Крім того, навчання дозволяє працівникам бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі, що сприяє інноваційному розвитку та конкурентоспроможності підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження кваліфікаційної роботи на тему «Система управління розвитком персоналу підприємства» дають змогу сформулювати наступні висновки:

Основними цілями системи розвитку персоналу підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості результатів виробництва та як наслідок збільшення прибутку. Впровадження системи розвитку людських ресурсів на підприємстві здійснюється на основі його стратегії розвитку, деталей його діяльності, напряму комунікації і характеристик зовнішнього середовища.

Підприємство проводить свою діяльність на території України в Полтавському регіоні та в усьому регулюється чинним вітчизняним законодавством. Основною специфікою діяльністю підприємства є проведення науково-дослідної роботи у сфері ведення тваринництва та рослинництва. Також підприємство має у розпорядженні земельні угіддя, ферму, на яких займається сільським господарством. Підприємство не лише проводить науково-дослідні роботи, але й перевіряє їх у власному господарстві.

Підприємство у своєму користуванні має 3350 га сільськогосподарських угідь, з них 3326 га призначені для вирощування сільськогосподарських культур. Тваринництво складається з 1200 голів, у тому числі 420 корів і 2000 свиней, у тому числі 140 свиноматок. Велика рогата худоба та свині, вирощені для отримання м'яса, продаються як продукти преміум-класу. Переробка продукції тваринництва відбувається безпосередньо на м'ясопереробному цеху підприємства.

Впродовж 2022-2023 рр. чисельність працівників підприємства була майже незмінною та становила 227 осіб, у 2022 р. було залучено додаткових 5 працівників. Збільшення штату працівників у 2022 р. обумовлено загальним розширенням виробничо-господарської та науково-дослідної діяльності

досліджуваного підприємства. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис.грн/особу.

Необхідно відмітити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилася продуктивність персоналу на -63,79тис. грн (22,36 %) та становить 221,5 тис. грн. Щодо решти показників, то помічаємо зниження коефіцієнту обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та часткове зростання коефіцієнту обороту з вибуття на 0,02. Загалом коефіцієнт використання трудових ресурсів залишився без змін.

Відповідно до результатів атестації персоналу підприємства за 2023 р. кількість працівників що відповідають займані посаді становить 186 осіб, але у 2024 р. ця кількість зменшиться на 38 осіб та становитиме 148 осіб. Це зумовлено тим, що 38 осіб потребуватимуть підвищення кваліфікації для подальшого виконання своїх функціональних обов'язків. Тому керівництву необхідно удосконалити існуючу систему розвитку професійних компетентностей персоналу з урахуванням сучасних вимог ринку праці та з метою подальшого ефективного функціонування в конкурентному середовищі.

З метою удосконалити систему управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери, пропонуємо впровадження наступних заходів.

1. Запровадження системи постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це допоможе персоналу отримати навички, необхідні для ефективної роботи відповідно до виконання їх функціональних обов'язків.

2. Встановлення системи оцінки результативності працівників на основі чітких критеріїв (KPI). Найбільш поширені ключових показників ефективності працівника, які стосуються системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства: продуктивність роботи та якість роботи, виконання цілей, проактивність та ініціативність, саморозвиток, стратегічне мислення, результативність комунікацій. Оцінка KPI дозволить виявити і заохочувати найбільш продуктивних співробітників.

3. Розробка і впровадження програми мотивації та стимулювання персоналу, таких як премії за досягнення цілей та розвиток кар'єри.

4. Покращення комунікації між керівництвом та працівниками підприємства, що сприятиме вирішенню проблем та підвищенню робочої ефективності.

5. Відкриття центру для дистанційного розвитку персоналу (навчального дистанційного полігону) є важливим кроком у розвитку внутрішньої підготовки та підвищення якості освіти спеціалістів. Нові ресурси, надані цим центром, дозволять розширити перелік напрямів навчання та забезпечити більш якісну підготовку спеціалістів різних напрямів діяльності. Загалом поява центру для дистанційного навчання дасть додаткові ресурси для реалізації освітніх програм та підвищення якості освіти.