

**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
07 червня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Порожнюк Ольга Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу на підприємств	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Нині недостатньо уваги приділяється теорії та практиці системи управління розвитком персоналом підприємства оскільки підприємці, в першу чергу, орієнтовані саме на отримання прибутку. Ймовірно, це пов'язано з недостатнім розумінням самої концепції та недостатньої адаптації до конкретних умов кожного підприємства, що може суттєво ускладнити процес прийняття стратегічних рішень і призвести до невдач. Тому важливо, щоб управлінці розуміли суть і значення системи управління розвитком персоналу, а також вміли використовувати інструменти аналізу та оцінювання стратегічних рішень. Інформація про ринок, конкурентів, технології та споживачів дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що відповідатимуть вимогам ринку і сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна 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 і практичних аспектів системи управління розвитком персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є процеси забезпечення ефективного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є система управління розвитком працівників підприємства.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, праці науковців за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

Практична значущість. Опрацьовані в бакалаврській дипломній роботі теоретичні положення, висновки щодо ефективності системи управління розвитком персоналу сприяють розробці пропозицій щодо напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу та допоможуть підвищити ефективність та продуктивність працівників досліджуваного товариства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2024 року); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Стратегічне управління розвитком персоналу на підприємстві» та «Управління розвитком персоналу на підприємстві» 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 42 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному постіндустріальному суспільстві, де зростає значення людського капіталу і інтелектуальних технологій, ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим фактором конкурентоспроможності для будь-якого підприємства чи організації. Шляхом виявлення прихованих резервів підвищення ефективності працівників, особливо через систематичний розвиток персоналу, можна досягти успіху як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Управління розвитком персоналу стає важливим елементом управління та ключовим фактором успіху для суб'єктів господарювання.

Дослідження різних наукових шкіл та методологічних підходів до теорії управління персоналом показали, що ця наука виникла у кінці минулого століття і пройшла значні зміни. Поняття «наукове управління» було запропоновано Луїсом Брандейсом в 1910 році, а Фредерік Тейлор став його активним користувачем [9].

Управління персоналом є актуальною темою в економічно розвинених країнах, в тому числі в Україні. Багато монографій, наукових статей та навчальних посібників присвячені цьому питанню. Основні підходи до управління персоналом описані в працях таких вчених: Девіса Ф., Котлера Ф., Завадського Й. С., Лукянихіна В. О., Мескона М., Щокіна Г. В. та інших. [13].

Концепції цих авторів базуються на тому, що персонал є одним з найважливіших економічних ресурсів організації і впливає на її доходи, конкурентоспроможність і розвиток. Як правильно зауважує Близнюк В.: «Усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними».

Визначення управління персоналом може варіюватися залежно від автора і контексту. Деякі автори розглядають управління персоналом як частину загального менеджменту, що включає в себе планування, організацію, координацію та контроль діяльності персоналу [2]. Інші вважають, що управління персоналом – це самостійний вид діяльності, що включає в себе розробку політики та стратегій управління персоналом, рекрутинг та підбір персоналу, навчання та розвиток співробітників, оцінку та мотивацію персоналу [3]. Інші ще більше розширюють визначення, включаючи в нього аналіз методів мотивації, створення оптимальних умов праці, регулювання трудових відносин і т.д [5]. Таким чином, можна сказати, що управління персоналом – це комплексна діяльність, яка має на меті ефективно управління людським капіталом організації.

Управління персоналом полягає в тому, що працівники розглядаються як ключовий ресурс підприємства, який необхідно активно розвивати та використовувати для досягнення стратегічних цілей організації. Це означає, що управління персоналом включає в себе комплекс принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників компанії [3].

Управління персоналом в тому числі стосується і його розвитку. Управління розвитком працівників на підприємстві стає все більш важливою складовою управління в умовах сучасного світу, де автоматизація замінює більшість рутинних завдань. З цим фоном, акцент на розвиток персоналу стає критичним для забезпечення конкурентоспроможності та успішності підприємства. Важливо надавати працівникам можливості для особистого та професійного зростання, щоб вони могли адаптуватися до змін у робочому середовищі та ефективно виконувати складні завдання [15, 324 с.].

Розвиток персоналу – це комплексне та багатогранне поняття, яке охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних аспектів. У науковій літературі не існує єдиного визначення цього поняття, оскільки різні вчені розглядають його з різних точок зору,

акцентуючи увагу на різних аспектах даної категорії. Але, є чимало авторів, які досліджують це питання. Розглянемо деяких з них в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення «управління розвитком персоналом» різними авторами

[узагальнено на основі 2; 3; 5; 28]

Автор	Про автора	Визначення
Пітер Дракер	Відомий австрійсько-американський управлінський консультант, педагог і письменник, який вважається одним з піонерів у галузі управління. Він акцентував увагу на важливості інвестування у людей як ключовий ресурс успішної організації	Управління розвитком працівників – це стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на стимулювання і підтримку постійного професійного та особистісного зростання працівників у межах підприємства. Це включає в себе розробку та впровадження програм навчання і розвитку, планування кар’єрного росту, оцінку та вдосконалення навичок працівників, а також підтримку їхньої мотивації та ефективності.
Девід Улріх	Професор менеджменту та автор книг з управління персоналом, який вніс значний внесок у розвиток стратегічного управління людськими ресурсами та управлінням розвитком працівників	Управління розвитком працівників – це розвиток людського потенціалу в організації через навчання та розвиток працівників. Автор підтримує ідею, що інвестування в людей є ключовим фактором для досягнення успіху та стабільного розвитку підприємства
Лінда Грейхем	Вчений-психолог, яка спеціалізується на питаннях розвитку людського потенціалу та ефективного навчання. Вона активно досліджує процеси навчання та розвитку працівників у сучасних організаціях	Автор акцентує увагу на стратегічному управлінні людськими ресурсами та важливості розвитку працівників як ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Вона прагне створити систему управління, яка б допомагала сприяти розвитку працівників та підприємства в цілому
Джон Максвелл	Автор численних книг з лідерства та особистісного розвитку, який покладає акцент на важливості менторства та розвитку лідерських якостей у працівників для досягнення успіху в організації	Автор покладає акцент на лідерство та менторство як важливий елемент управління розвитком підприємства. Він вважає, що ефективний лідер повинен бути здатний надихати та мотивувати свою команду до досягнення високих результатів, що сприяє успішному розвитку підприємства

Управління розвитком працівників є ключовим аспектом успішного управління організацією. Визначення та підходи до цього процесу можуть варіюватися в залежності від автора та його підходу до управління

персоналом. Пітер Дракер, Девід Улріх, Лінда Грейхем та Джон Максвелл – це лише кілька з визначних фахівців, які акцентують увагу на важливості інвестування у людський капітал для досягнення успіху та стабільного розвитку організації. Їхні погляди та підходи сприяють розвитку стратегічного управління людськими ресурсами та покращенню ефективності працівників. Важливо враховувати різноманітність поглядів та думок у галузі управління розвитком працівників для побудови комплексної стратегії управління персоналом, спрямованої на досягнення спільних цілей організації.

Поняття «управління розвитком персоналу» з'явилося у другій половині ХХ століття [8]. У цей період виникла потреба у більш системному та стратегічному підході до управління людськими ресурсами в організаціях. Перші концепції управління розвитком персоналу були пов'язані з ідеями управління якості, теорії мотивації праці та психології праці.

Одним з українських вчених, яка активно досліджує управління розвитком працівників на підприємстві, є Залознова Юлія Сергіївна. Вона є професором кафедри управління персоналом та економічної кібернетики в Національному університеті «Києво-Могилянська академія». Залознова спеціалізується на дослідженні впливу організаційних процесів на ефективність роботи працівників, а також на розвиток лідерських якостей та командної роботи в організаціях. Вона також є автором численних наукових праць та публікацій у галузі управління персоналом. Залознова Ю. С. підкреслювала важливість інвестування в навчання та розвиток працівників для підвищення їхньої продуктивності та залучення досягнення цілей підприємства.

З часом поняття управління розвитком персоналу стало ширше розглядатися як стратегічний процес, спрямований на покращення якості роботи працівників, їхню мотивацію та задоволення від роботи(рис. 1.1).

Ці аспекти управління розвитком персоналу допомагають підприємству залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.1. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу включають в себе такі аспекти [узагальнено за допомогою 36]

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, великий акцент приділяється творчості та інноваціям працівників. Поняття «працівник» зазнало значних змін: якщо раніше працівник просто виконував поставлені перед ним завдання, то тепер він стає не лише виконавцем, але й активним учасником підприємства, людиною, яка може принести унікальні ідеї та

новаторські підходи до вирішення завдань. Сьогодні кожен працівник має можливість стати креативним співтворцем успіху підприємства [26].

Існують різноманітні методи розвитку працівників, які можуть бути використані підприємством та урядами для підвищення їх кваліфікації та продуктивності. Розглянемо їх в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи розвитку працівників [узагальнено на основі 30]

№	Метод	Основні аспекти методу
1	Навчання та семінари	Організація навчальних курсів та семінарів для працівників з метою покращення їх професійних навичок та знань
2	Менторство та керівництво	Надання можливостей для молодших працівників отримати поради та підтримку від досвідчених колег або керівників
3	Стажування та обмін досвідом	Організація програм стажування та обміну досвідом з іншими компаніями чи країнами для розширення знань та навичок працівників
4	Оцінка та зворотний зв'язок	Проведення оцінки роботи працівників та надання їм зворотного зв'язку для покращення їх професійного розвитку
5	Стимулюючі програми	Впровадження стимулюючих програм, таких як премії за досягнення цілей або підвищення кваліфікації, що мотивує працівників до саморозвитку

Ці методи можуть бути успішно використані для розвитку працівників у будь-якому секторі економіки та сприяти покращенню їх професійних навичок та ефективності роботи.

Ефективні методи розвитку працівників мають велике значення для успіху підприємства. Працівники, які мають можливість отримувати навчання та підтримку, зазвичай більш мотивовані та залучені до своєї роботи. Якщо підприємство надає стимули та можливості для розвитку своїм працівникам, це може призвести до покращення продуктивності та інноваційності (рис. 1.2).

Розглянуті на рис. 1.2. стимули (методи) можуть бути використані окремо або у поєднанні один з одним для стимулювання розвитку працівників. Важливо також враховувати індивідуальні потреби та мотивацію кожного працівника для ефективного застосування стимулів.

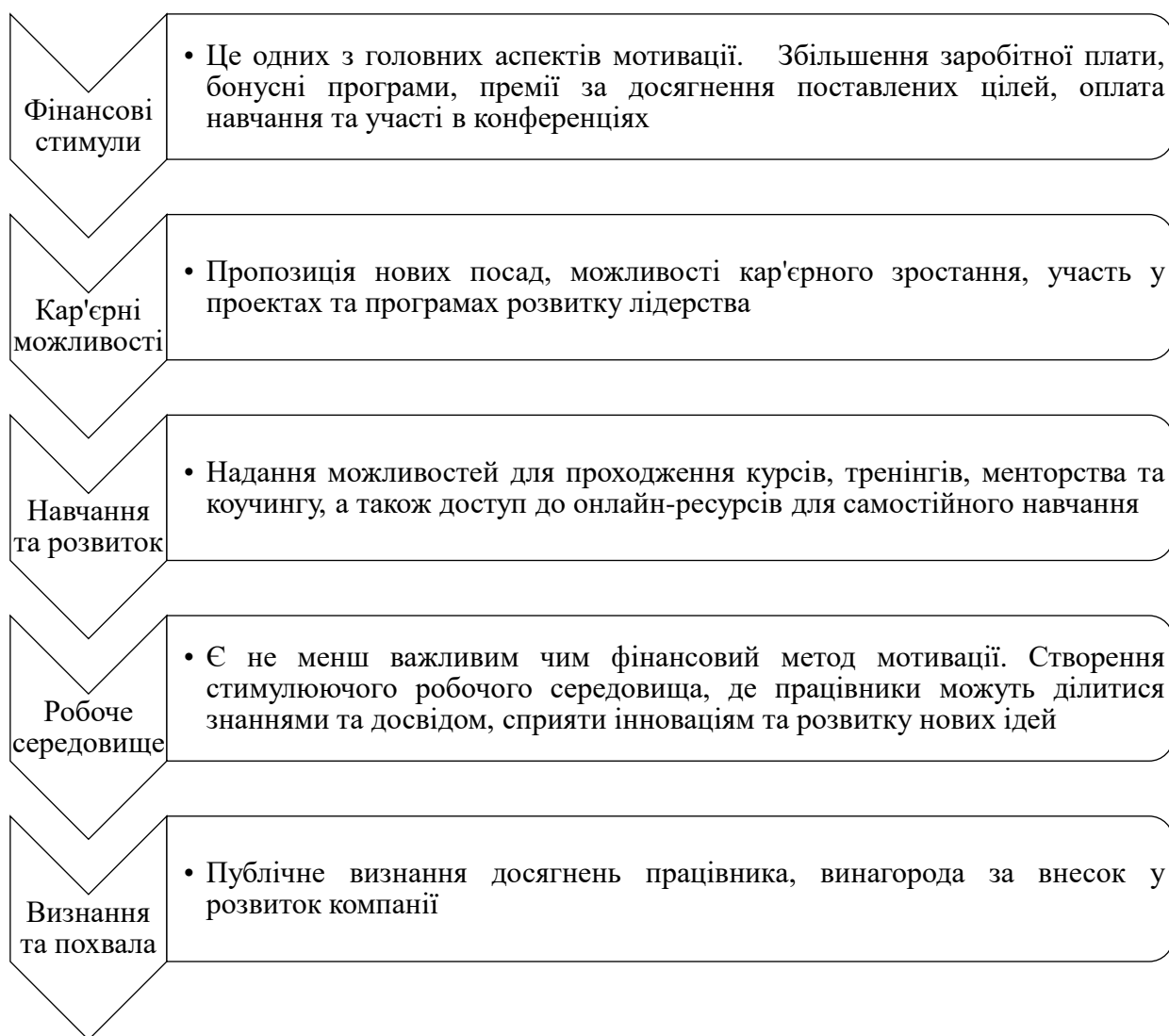


Рис. 1.2. Стимули які застосовуються для розвитку персоналу [узагальнено на основі 12]

Керівник, в даному випадку, повинен розглядати потенціал кожного працівника і направляти його в правильне русло. Це означає, що керівник повинен бути здатний виявляти і розвивати сильні сторони працівника, а також допомагати йому подолати слабкі сторони.

Кожна людина має свої унікальні риси характеру, таланти, навички та досвід. Керівник повинен виявляти ці індивідуальні риси та потенціал працівників, а також надавати їм можливості для розвитку на основі їхніх унікальних сильних сторін. Крім того, керівник повинен сприяти розвитку позитивного робочого середовища, де працівники можуть використовувати

свої сильні сторони для досягнення спільних цілей, а також отримувати підтримку та допомогу у подоланні своїх слабкостей.

Розвиток працівника – це не тільки про вивчення нового матеріалу, засвоєння нових навичок та застосування їх на практиці, а це ще й про особливості психології, прокачку сильних і слабких сторін, мотивування стати кращим [31]. Мотивація грає ключову роль у процесі розвитку працівника. Керівник повинен бути здатний мотивувати своїх підлеглих до досягнення нових висот, стимулювати їх на саморозвиток і прагнення стати кращими. Важливо створювати атмосферу позитивного підходу до розвитку, де працівники відчують себе цінними та підтриманими у своїй кар'єрі.

Також не менш важливу роль відіграє стратегія розвитку підприємства. Розвиток персоналу визначає успішність будь-якого підприємства, оскільки від кваліфікації, мотивації та ефективності працівників залежить його конкурентоспроможність. Існує багато типів стратегій управління персоналом. Розглянемо типи стратегій управління персоналом, які широко використовуються на підприємствах (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Типи стратегії управління персоналом [узагальнено на основі 21; 23]

Типи	Характеристика типів стратегічного управління персоналом
Підприємницька стратегія	Стимулювання підприємницьких якостей у персоналу може включати проведення тренінгів з розвитку креативності та інновацій, надання можливостей для саморозвитку та самореалізації. Ця стратегія сприяє формуванню ефективної команди, яка готова приймати виклики та шукати нові можливості для розвитку бізнесу
Стратегія динамічного зростання	Спрямована на активний розвиток підприємства та пошук нових можливостей для збільшення обсягу бізнесу. Вимагає постійного навчання та розвитку персоналу для впровадження інноваційних підходів
Стратегія прибутковості	Фокусується на досягненні фінансових цілей підприємства та оптимізації витрат. Включає в себе ефективне управління робочими процесами та забезпеченням високої продуктивності працівників
Ліквідаційна стратегія	Застосовується в ситуаціях, коли підприємство стикається з фінансовими проблемами або неспроможним продовжувати діяльність. Метою є максимально ефективно управління звільненням працівників та максимізація вигоди для підприємства
Стратегія круговорот (циклічна)	Передбачає зміну стратегій управління в залежності від зміни умов на ринку або в підприємстві. Дозволяє адаптувати управління персоналом до нових викликів та можливостей, що виникають

Ці стратегії управління персоналом використовуються для досягнення певних цілей та результатів у сфері управління персоналом на підприємстві. Вони допомагають підприємствам оптимізувати використання людських ресурсів, забезпечити ефективне управління персоналом та досягти стратегічних цілей бізнесу.

Отже, для розвитку працівників потрібно створити стратегію розвитку, враховуючи при цьому специфіку психології працівників; змінювати їх бачення та світогляд, що стосується можливостей персоналу; мотивувати і стимулювати працівників. Розвиток – це не тільки про засвоєння нової інформації та використання її на практиці, а й про набуття нових навичок та здібностей, які будуть потрібні для ефективної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю зареєстроване 17.12.2001 р. за юридичною адресою, Полтавська обл., Зіньківський р-н, місто Зіньків, вул. Воздвиженська. Керівником підприємства Кропивна Валентина Миколаївна. Розмір статутного капіталу складає 12 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 29 січня 2024 року стан організації вказує на те, що вона не перебуває в процесі припинення.

Підприємство займається:

- 1) вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 2) вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 3) вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 4) розведення великої рогатої худоби молочних порід [1].

Мета підприємства:

1. Забезпечення високої якості сільськогосподарської продукцією для задоволення потреб споживачів.
2. Ефективне використання земельних ресурсів та збереження природних екосистем.
3. Забезпечення стабільного доходу для власників та працівників підприємства.
4. Впровадження інноваційних технологій та методів у виробництво сільськогосподарської продукції.
5. Сприяння розвитку сільських територій та підтримка місцевого співтовариства.

Географічна зона, в якій знаходиться підприємство Лісо- степова. Ця зона особлива зональні типами ґрунтів, тобто, сірі лісові, а також типові чорноземи. У заплавах річок поширені лучно-чорноземні ґрунти. Клімат Лісостепу помірно континентальний. Із заходу на схід січніві температури змінюються від -5 до -8°C, липневі - від +18 до +22°C. На заході випадає 550-750 мм, на сході - 450 мм опадів на рік. Густота річкової сітки зменшується із заходу на схід. Що є дуже добрим для ведення сільського господарства, вирощування зернових та зернобобових рослин.

Товариство як ніхто знає, що працівники на підприємстві мають велике значення для його успішної діяльності. Вони є ключовим ресурсом, який забезпечує виробництво товарів або послуг, обслуговування клієнтів, розробку нових продуктів та багато іншого. Також важливим є не тільки кількість працівників на підприємстві, а й ефективність їх праці. Тому від розвитку персоналу залежить наскільки прибутковою і ефективною буде підприємство.

Земля має величезне значення для аграрного підприємства, оскільки вона є основним ресурсом для вирощування сільськогосподарських культур. Земля забезпечує місце для вирощування рослин, водний ресурс, необхідний для зростання рослин, та є основою для створення інфраструктури сільськогосподарського виробництва. Також, власність на землю є ключовим фактором для визначення успішності діяльності підприємства, оскільки це впливає на його фінансовий стан, можливості розвитку та конкурентоспроможність. Проведемо аналіз складу і структури земельних угідь підприємства, 2021-2023 рр.(табл. 2.1).

Загальна площа сільськогосподарських угідь та ріллі протягом досліджуваних років знизилася на 109,7 га і станом на 2023 р. становить 5497,30 га. Це може свідчити про стабільність обсягів земельних ресурсів, що використовуються підприємством. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, залишилася незмінною порівнюючи 2021 р. і 2023 р.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, (%)
Всього сільськогосподарських угідь, га	5607,0	5606,62	5497,30	-109,7	98,04
із них: Рілля	5607,0	5606,62	5497,0	-109,7	98,04
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	125	122	125	0	0
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	44,86	45,96	43,98	-0,88	98,04

Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника зменшилося з 44,86 га у 2021 році до 43,98 га у 2023 році, тобто на 0,88 га (1,96 %). Зменшення досліджуваного показника свідчить про зменшення обсягу роботи на одного працівника у зв'язку зі зростанням загальної чисельності працівників і зменшенням земельної площі ріллі.

Розглянемо склад і структуру посівних площ товариства за 2021-2023 рр. в Додатку А.

Зі збільшенням обсягів роботи і навантаження на одного працівника може статися така ситуація, що працівники переповнені роботою, не матимуть часу на відпочинок, або будуть перевантажені. Або ж навпаки, працівники мають надмірний час, за який вони отримують заробітну плату, що призводить до непотрібних витрат коштів для підприємства.

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.2).

Виходячи з результатів табл. 2.2. можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, не змінилася порівнюючи 2021 та 2023 роки.

Вартість реалізованої продукції зменшилася з 109255,07 тис. грн у 2021

році до 64207,82 тис. грн у 2023 році. Це відповідає зменшенню на 41,32 %. Зменшилася вартість реалізованої продукції в рослинництві, а по тваринництву спостерігаємо часткове зростання на 57,94%.

Продуктивність праці також зменшилася з 874,04 тис. грн/особу у 2021 році до 513,66 тис. грн/особу у 2023 році, що становить втрату в -360,38 тис. грн/особу (41,32 %). На зниження продуктивності праці вплинуло зменшення показника вартості реалізованої продукції. Це може свідчити про меншу ефективність використання праці на підприємстві. Тобто підприємство не ефективно використовує трудові ресурси, через що можуть бути збитки від затрат на виготовлення продукції.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	125	122	125	0	0
у т. ч в рослинництві	87	88	87	0	0
Тваринництві	38	34	38	0	0
Вартість реалізованої продукції	109255065	61494297	64207823	-45047242	58,77
у т. ч в рослинництві	107317261	59224547	61147176	-46170085	56,98
Тваринництві	1937804	2269750	3060647	1122843	157,94
Продуктивність праці, тис. грн/особу	874040,52	504051,6	513662,6	-360377,9	58,77

У цілому, можемо зробити висновок, що показники показують певне зниження ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства з часом. Необхідно провести аналіз причин цих змін і вжити заходи для покращення ситуації.

Далі розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.3). Ці показники допомагають керівництву підприємства оцінити ефективність використання основних засобів та приймати рішення щодо їх оптимального використання.

Таблиця 2.3

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

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	133972	129828	128916	-5056,00	96,23
Первісна вартість	179251	185502	191795	12544,00	107,00
Знос	45279	55674	62879	17600,00	138,87
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,75	0,70	0,67	-0,08	-
Площа сільськогосподарських угідь	5607,0	5606,62	5497,30	-109,70	98,04
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	23,90	23,16	23,45	-0,45	98,12
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1071,78	1064,16	1031,33	-40,45	96,23
Реалізована продукція	208448	155329	155787	-52661,00	74,74
Фондомісткість, грн	0,64	0,84	0,83	0,19	129,69
Фондовіддача, грн	1,56	1,20	1,21	-0,35	77,56

Проаналізувавши одержані дані табл. 2.3, можемо зробити висновок, що наявність основних засобів зменшилася з 133972 тис. грн у 2021 році до 128916 тис. грн у 2023 році, що становить відносне зменшення на 3,77 %. Це свідчить про зменшення потенціалу виробництва підприємства. Коефіцієнт придатності основних засобів у 2023 році 0,67, що на 0,08 менше, ніж у 2021 році, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів.

Фондозабезпеченість виробництва зменшилася на 0,45 тис. грн/га або на 1,88 % з 2021 по 2023 рік. Це також свідчить про погіршення умов для виробництва. Фондоозброєність праці зменшилася на 3,77 % з 2021 по

2023 рік, що може свідчити про погіршення умов праці на підприємстві. Фондомісткість зросла на 0,19 грн або на 29,69 % з 2021 по 2023 рік, що вказує на покращення ефективності використання ресурсів. Фондовіддача зменшилася на 0,35 грн або на 22,44 % у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про меншу ефективність використання фондових ресурсів.

Проаналізуємо показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.4). Ці показники допомагають керівництву підприємства контролювати та оптимізувати використання оборотного капіталу для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4

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

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	87243	123976	133396	46153	152,90
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	187977	141660	145991	-41986	77,66
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	134387	116050	130261	-4126	96,93
Коефіцієнт оборотності	1,54	0,94	0,98	-0,56	63,39
Матеріаловіддача, грн	2,15	1,14	1,09	-1,06	50,79
Матеріаломісткість, грн	0,46	0,88	0,91	0,45	196,88

Проаналізувавши одержані дані, можемо зробити висновок, що середньорічна вартість оборотного капіталу зростала з 87243 тис. грн у 2021 році до 133396 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 46153 грн, що відповідає зростанню на 52,90 %. Це може свідчити про збільшення оборотних коштів, доступних для витрат на поточні потреби підприємства.

Коефіцієнт оборотності та матеріаловіддача зменшилися з 1,54 у 2021

році до 0,98 у 2023 році. Абсолютне відхилення складає -0,56, що відповідає зменшенню на 36,61 %. Це може свідчити про менш ефективне використання оборотних коштів для генерації прибутку. Матеріаломісткість збільшилася з 0,46 грн у 2021 році до 0,91 грн у 2023 році, тобто на 0,45 грн (96,88 %), що є позитивним явищем. Загалом, можемо зробити висновок, що на товаристві покращилася ефективність використання оборотних коштів для підтримки основного капіталу, але зменшилася ефективність генерації прибутку та використання матеріальних ресурсів.

Показники фінансово-економічних результатів діяльності підприємства використовуються для оцінки фінансового стану, ефективності та прибутковості підприємства. Ці показники дозволяють керівництву, інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам зробити об'єктивну оцінку фінансової діяльності підприємства і прийняти відповідні управлінські рішення [24].

Проведемо аналіз показників фінансово-економічних результатів діяльності товариства (табл. 2.5).

За допомогою даних табл. 2.5 можемо проаналізувати основні економічні показники господарської діяльності товариства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 41986 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 4126 тис. грн. тобто на 3,07 %. Але попри зменшення собівартості підприємство маємо збільшення у витратах на операційну діяльність. В 2023 р. порівняно з 2021 р. витрати збільшилися на 14244 тис. грн (4,5 раз), в тому числі збільшилися витрати на оплату праці і матеріальні витрати відповідно на 7,92% і 9,46%.

Товариство протягом 2021-2023 років зіткнулося з певними викликами у збереженні ефективності своєї діяльності. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку свідчить про те, що підприємство може не ефективно управляти своїми ресурсами та витратами. Зменшення собівартості реалізованої продукції, разом із зростанням витрат на

операційну діяльність, свідчить про можливий не достаток оптимізації процесів та контролю над витратами, а зменшення показників оборотності та матеріаловіддачі також вказує на можливе менш ефективне використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.5

**Показники фінансово-економічних результатів діяльності
товариства, 2021-2023 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р	
	2021	2022	2023	абсолютне (+; -)	відносне (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	187977	141660	145991	-41986	77,66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	134387	116050	130261	-4126	96,93
Валовий прибуток	53557	25610	15730	-37827	29,37
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	44485	11007	31851	-12634	71,60
Фінансові результати від звичайної діяльності	47636	18416	48495	859	101,80
Чистий прибуток	44485	11007	31851	-12634	71,60
Витрати на операційну діяльність разом	3154	7447	17398	14244	551,62
Витрати на оплату праці	15013	15423	16202	1189	107,92
Матеріальні витрати	99330	92315	108722	9392	109,46
Чистий дохід від реалізації продукції	187944	141660	145991	-41986	77,66

Для покращення фінансово-економічних результатів товариству рекомендується удосконалити систему управління витратами, оптимізувати процеси виробництва та збуту, а також звернути увагу на підвищення ефективності використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів. Також важливо провести аналіз конкурентного середовища та ринкових умов для розробки стратегії розвитку, спрямованої на збільшення прибутковості та стабільності підприємства та аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу, оскільки саме трудові ресурси – є одним з найголовніших ресурсів товариства.

2.2. Аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Для аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу в товаристві можна розглянути декілька ключових аспектів:

1. Стратегічне планування розвитку персоналу. Важливо визначити, чи існує у підприємства чітка стратегія розвитку персоналу, яка відповідає стратегії бізнесу. Це включає в себе планування навчання та розвитку співробітників, програми мотивації та кар'єрного росту.

2. Оцінка потреб у навчанні та розвитку. Важливо провести аналіз потреб персоналу у навчанні та розвитку, щоб визначити ключові компетенції, якими повинен володіти персонал для досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Планування та організація навчальних заходів. Потрібно оцінити, наскільки ефективно організовані навчальні заходи на підприємстві, чи вони спрямовані на розвиток ключових компетенцій та навичок персоналу.

4. Оцінка результативності навчальних програм. Важливо визначити, наскільки успішно програми навчання та розвитку впливають на професійний ріст співробітників та результативність їх роботи.

5. Залучення співробітників до процесу розвитку. Це включає стимулювання саморозвитку, сприяння участі співробітників у проектах та програмах розвитку, а також створення умов для самореалізації.

Аналіз цих аспектів допоможе визначити ефективність системи управління розвитком персоналу на підприємстві та виявити можливості для її покращення.

Розглянемо показники плинності та руху персоналу в товаристві (табл. 2.6). Аналіз цих показників дозволить зрозуміти динаміку управління персоналом на підприємстві та виявити можливості для подальшого вдосконалення стратегії управління персоналом. Показники плинності та руху персоналу є дуже важливими для підприємства.

Таблиця 2.6

Показники плинності та руху персоналу товариства, 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. до 2021р	
				абсолютне (+; -)	відносне (%)
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	125	122	125	0,00	100,00
Прийнято працівників, осіб	1	0	0	-1,00	0,00
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	43	13	11	-32,00	25,58
- за власним бажанням	43	13	11	-32,00	0,26
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,01	0	0	-0,01	-
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,34	0,11	0,09	-0,26	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,11	0,09	-0,26	-

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що середньооблікова кількість штатних працівників залишилася не зміною і в 2023 році становить 125. Кількість прийнятих працівників зменшилася з 1 особи в 2021 році до 0 осіб в 2023 році, враховуючи що звітність бралася на кінець звітного періоду. Кількість працівників, що вибули також зменшилася з 43 осіб в 2021 році до 13 осіб в 2022 році, а потім до 11 осіб в 2023 році. Велике відхилення цього показника у 2023 році в порівнянні з 2021 роком складає 25,58 %, що може свідчити про значні зміну у кадровому складі товариства. Коефіцієнт прийняття кадрів показує, що у 2023 році не було прийнято жодного працівника, але у 2021 році цей становив 0,01. Коефіцієнти вибуття та плинності кадрів також показують значне зменшення у 2023 році порівняно з попереднім роком (25,58 % та 30,23 % відповідно), що може свідчити про певну стабілізацію персоналу на підприємстві.

Ця інформація дозволяє керівництву побачити тенденції управління персоналом та приймати рішення для подальшого розвитку підприємства.

Проводячи аналіз трудових ресурсів, доцільно проаналізувати і його соціальну структуру, а саме здійснити дослідження їх класифікації за статтю, віком, національним і соціальним складом та рівнем освіти. Почнемо з динаміка персоналу за статтю (чоловіки, жінки) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка персоналу товариства за статтю, 2021-2023 рр.

Стать	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне (+; -)	відносне (%)
Чоловіки	86	68,80	88	72,13	90	70,00	4	104,65
Жінки	39	31,20	34	27,87	35	28,00	-4	89,74
Разом	125	100,00	122	100,00	125	100,00	X	X

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що кількість чоловіків у компанії збільшилася з 86 осіб в 2021 році до 90 осіб в 2023 році. Питома вага чоловіків також зросла з 68,80 % до 70,00%. Загалом, чоловіки становлять більшу частку працівників у підприємстві. Натомість, кількість жінок у компанії зменшилася з 39 осіб в 2021 р. до 35 осіб в 2023 р.. Питома вага жінок також зменшилася з 31,20 % до 28,00 %. Це може свідчити про те, що підприємство зазнає змін у гендерному складі працівників.

За період з 2021 по 2023 роки кількість чоловіків збільшилася на 4 осіб, що становить приріст на 4,65 %, тоді як кількість жінок зменшилася на 4 особи, що становить втрату на 10,26 %. У цілому, можна сказати, що товариство переживає зміни у складі свого персоналу, які можуть вплинути на робочий колектив та динаміку розвитку товариства.

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка вікової структура персоналу товариства, 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	Кількість, осіб		
Молодь віком 18-28 років	48	50	52
29-40 років	42	47	48
41-50 років	30	21	22
Передпенсійні роки	5	4	3
Разом	125	122	125

Розглянемо графічно динаміку вікової структури персоналу товариства, 2021-2023 рр. (рис. 2.1).

Динаміка вікової структури персоналу, осіб

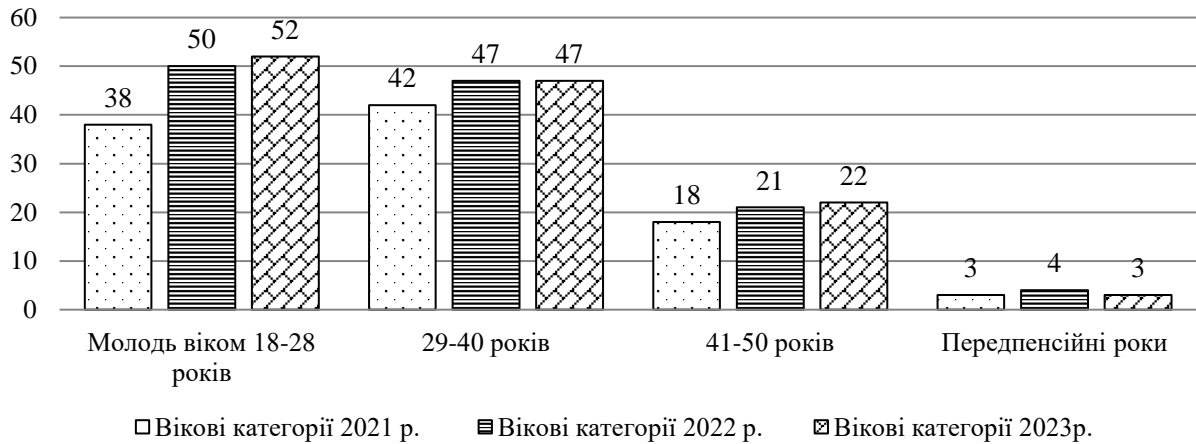


Рис. 2.1. Динаміка вікової структура персоналу товариства, 2021-2023 рр.

З рис. 2.1 видно, що кількість працівників у кожній віковій категорії збільшується з року в рік. Найбільша кількість працівників у 2023 році спостерігається серед молоді віком 18-28 років (52 особи), а найменша – серед працівників передпенсійного віку (3 особи). Загалом, можна сказати, що підприємство збільшує свою кадрову базу і повертає молодих спеціалістів, що може свідчити про позитивний розвиток підприємства.

Проведемо аналіз освітньої структури працівників (табл. 2.9), їх професійної підготовки, оскільки з ними пов'язане оволодіння низкою навичок, які використовуватимуться у процесі трудової діяльності.

Таблиця 2.9

Динаміка освітньої структури працівників товариства, 2021-2023 рр., %

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Середня освіта	10	9,9	8	6,6	8	6,5
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	65	51,5	64	52,5	65	52,4
Неповна вища освіта (I-II освітній рівень)	24	23,8	32	26,2	33	26,6
Базова вища освіта (III-IV освітній рівень)	8	7,9	10	8,2	10	8,1
Повна вища освіта (III-IV освітній рівень, магістр)	7	6,9	8	6,6	8	6,5
Разом	125	100,00	122	100,00	125	100,00

За даними табл. 2.9, можна зробити висновок, що у 2023 р. спостерігається збільшення кількості осіб з неповною вищою освітою, базовою вищою освітою та повною вищою освітою порівняно з попередніми роками. Також варто відзначити, що питома вага осіб з середньою освітою зменшилася, тоді як питома вага осіб з іншими рівнями освіти залишилася стабільною або зросла.

Важливим на підприємстві, а особливо на сільськогосподарському, є те яку систему управління використовують. В досліджуваному товаристві використовують лінійно-функціональну систему управління. Така система є типовою організаційною структурою, де керівництво розділене на функціональні підрозділи, які виконують конкретні завдання. Кожен підрозділ відповідає за певну функцію (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) і має свою ланку в управлінській ієрархії. Розглянемо схематично систему управління персоналом в товаристві (рис. 2.2).

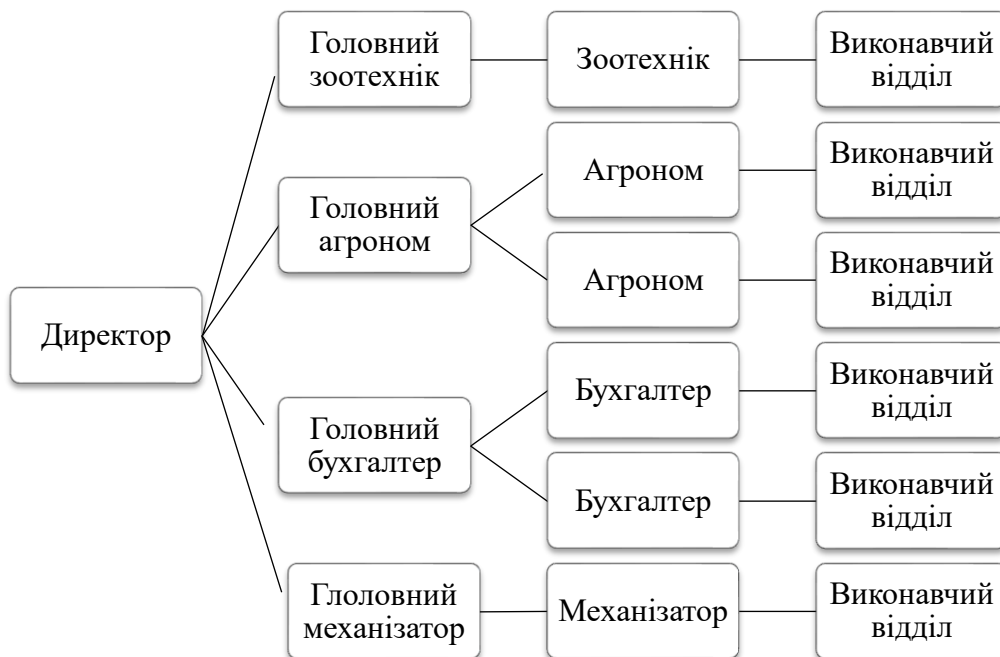


Рис. 2.2. Система управління персоналом в товаристві

Основними перевагами лінійно-функціональної системи управління на в товаристві є: чітке розподілення обов'язків та відповідальності; ефективне використання спеціалізованих знань та навичок; зменшення дублювання роботи та покращення координації діяльності.

Недоліками лінійно-функціональної системи управління товариством є: недостатня комунікація між підрозділами може призводити до конфліктів та затримок у виробничих процесах; обмежена гнучкість у прийнятті швидких рішень через багатоетапну структуру управління; ризик виникнення бюрократичних перешкод, які можуть уповільнити реагування на зміни на ринку.

Лінійно-функціональна система управління на товаристві базується на принципі розділення функцій та повноважень між різними підрозділами згідно їхніх спеціалізованих завдань. Основними характеристиками цієї системи є: лінійна структура; функціональна спеціалізація; чітка координація; вертикальна комунікація; ефективне використання ресурсів.

Загалом, лінійно-функціональна система управління може бути ефективною на аграрному товаристві, якщо правильно організована та адаптована до специфіки галузі. Однак, важливо також розглядати можливості для вдосконалення та модернізації системи управління з метою покращення продуктивності та конкурентоспроможності товаристві.

У кожного підприємства можуть бути свої особливості та потреби, тому важливо враховувати контекст та цілі конкретного сільськогосподарського підприємства при обранні системи управління.

Аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу на підприємстві є важливим кроком для забезпечення успішності бізнесу. Через вивчення різних показників, таких як рівень задоволеності працівників, рівень залученості працівників, показники навчання та розвитку, продуктивність працівників, результати оцінки кар'єрного росту та витрати на навчання та розвиток персоналу, можна зробити висновки про ефективність системи.

Аналіз показує позитивні результати, такі як зростання задоволеності працівників, покращення продуктивності та кар'єрний розвиток, це свідчить про успішність системи управління розвитком персоналу. У такому випадку можна визначити сильні сторони системи та продовжувати їх розвивати.

Але ми бачимо, що на підприємстві не вистачає працівників з вищою освітою. Наявність недостатньої кількості працівників з вищою освітою на підприємстві може мати декілька негативних наслідків: обмежений потенціал для інновацій та розвитку; конкурентоспроможність; розвиток персоналу.

Позитивні показники показують, що завдяки хорошій організації в товаристві зростає продуктивність праці. А ще в результаті розвитку, залучається молодий персонал, який переймає досвід старшого покоління. Залучення молодих осіб допомагає товариству розвиватися і залишатися на плаву, попри велику конкуренцію. Але для кращої роботи, потрібно, щоб молоде покоління розвивалося і отримало вищі ступені освіти.

Загалом, аналіз ефективності системи управління розвитком персоналу допомагає зрозуміти, наскільки ефективно вони інвестують у своїх працівників та як можна покращити цей процес для досягнення бажаних результатів.

Беручи до уваги позитивні та негативні аспекти аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства надалі потрібно дослідити шляхи її удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджуване товариство, як і інші сільськогосподарські підприємства, потребує новітніх рішень, щодо розвитку працівників. В першу чергу розвиватися повинні керівники, в тому числі і директор. В більшості випадків в невеликих сільськогосподарських підприємствах, керівники не бажають розвиватися і працюють за старими технологіями. Але світ не стоїть на місці, було створено багато сучасних технологій для розвитку галузі рослинництва і тваринництва.

Існує кілька шляхів удосконалення системи управління розвитком персоналу в аграрному товаристві:

- оцінка потреб персоналу: проведення аналізу навичок, знань та вмінь працівників для визначення потреб у навчанні та розвитку;
- планування кар'єрного росту: розробка імовірних шляхів кар'єрного росту для працівників на сільськогосподарському підприємстві;
- залучення до навчання: стимулювання працівників до участі у навчальних програмах та тренінгах;
- використання технологій: впровадження сучасних технологій для навчання та розвитку персоналу, таких як онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки тощо;
- внутрішнє менторство: створення програм внутрішнього менторства, де досвідчені працівники можуть допомагати новачкам у їх професійному розвитку та адаптації на підприємстві;
- вимірювання результативності: встановлення ключових показників ефективності для оцінки результатів програм навчання та розвитку персоналу.

Здійснення цих шляхів допоможе покращити систему управління розвитком персоналу в товаристві та забезпечити ефективне використання

людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізувавши систему управління та стимулів в товаристві з обмеженою відповідальністю можна сказати, що товариство ефективно використовує трудові ресурси, але має замало працівників, які мають вищу освіту або хоча б незакінчену вищу освіту. Тому, товариство має стимулювати своїх працівників на розвиток і отримання нових знань та застосовувати більше сучасних методів розвитку персоналу.

Дослідження показало, що на товаристві використовують застарілі методи розвитку персоналу. Одним з таких є методом передання досвіду старшого покоління молодим працівникам. Зараз, цей метод не дуже дієвий, тому що молодь має більш розвинене уявлення про працю та бажання застосовувати на практиці нові цікаві технології, які допоможуть зменшити фізичне навантаження.

Нині молоді люди не завжди бажають залишатися жити в селі і важко працювати, тому підприємство повинне зацікавити молодих спеціалістів. Для цього потрібно застосувати нові методи розвитку персоналу, які не тільки забезпечать товариство новими працівниками, а й забезпечать їх розвиток. Саме нові методи розвитку персоналу можуть допомогти залучити талановитих співробітників та забезпечити їхній професійний розвиток.

Спеціалісти, які навчаються за новими програмами, потребують новітніх технологій для роботи на земельних угіддях. Для цього потрібно застосовувати новітню техніку, яка не тільки зменшить витрати на експлуатацію, а у забезпечить комфортні робочі місця для працівників.

Для розвитку і залучення нових працівників потрібно зробити комфортні робочі місця не тільки для керівних посад, а й для виробничого персоналу. Тому, ми пропонуємо перш за все оновити свій автопарк і додати до нього новий транспортний засіб. Розглянемо приклади транспортних засобів, а саме трактори нового покоління, які забезпечать нові комфортні місця для працівників товариства (табл. 3.1).

Сільськогосподарські машини нового зразка [узагальнено на основі 37]

Назва транспорту	Опис	Ціна на ринку, грн
KENTAVR 404SC	Це сучасна сільськогосподарська техніка, яка відома своєю надійністю та продуктивністю. Потужність двигуна зазвичай від 40 до 45 к.с.	806000
New Holland T8040	Це потужна та надійна сільськогосподарська техніка, яка відома своєю продуктивністю. Потужність двигуна близько 230 к.с.	2015000
Massey Ferguson MF 7726	Це трактор з двигуном потужністю 260 к.с., максимальною швидкістю 50 км/год і вагою 8,4 тонни	4836000
Claas Arion 660	Це трактор з двигуном потужністю 165 к.с., максимальною швидкістю 50 км/год і вагою 6,7 тонни	3224000

Одним з фаворитів є New Holland T8040 головною перевагою якого є його економічність. Він оснащений двигуном FPT Industrial NEF 6 - циліндровим, який відповідає вимогам стандарту Tier 4B та забезпечує економію палива до 10 %, крім того, трактор має систему автоматичного вимикання двигуна, що дозволяє економити паливо під час простою [37].

Основні характеристики трактора New Holland T8040 можуть включати:

1. Потужність двигуна - близько 230 к.с.
2. Тип двигуна - дизельний, з водяним охолодженням.
3. Трансмісія –з механічна або автоматична.
4. Кількість швидкостей: зазвичай 16 вперед та 8 назад.
5. Гідравлічна система: потужна гідравліка для роботи з важкими обладунками та пристроями.
6. Кабіна оператора: комфортна, з клімат-контролем та сучасною системою управління.

Великою перевагою New Holland T8040 є його комфорт. Він оснащений повністю обладнаною кабіною з підігрівом та кондиціонером, що забезпечує комфортні умови роботи навіть в найскладніших умовах. Крім того, трактор має систему підвіски, що забезпечує плавний хід та зменшує вібрацію.

Розрахуємо окупність трактора. Для того, щоб розрахувати коефіцієнт терміну окупності простим способом використовують дану формулу:

$$PP = K_0 / ПЧ_{СТ} \quad (3.1)$$

Де: PP – строк окупності, який виражений в роках.

K_0 – сума коштів, вкладених в проєкт.

$ПЧ_{СТ}$ – чистий прибуток в середньому за рік.

PP=10,0 років.

Так, 10-річний термін окупності може виглядати трохи великим на перший погляд, але якщо цей транспортний засіб дійсно допоможе зменшити витрати на паливо і покращити умови праці для працівників, то це може бути вигідною інвестицією на довгострокову перспективу. Крім того, якщо New Holland T8040 дозволить збільшити обсяг роботи і підвищити продуктивність, то вартість і час окупності можуть бути виправданими. Важливо ретельно розрахувати всі можливі вигоди та витрати перед прийняттям рішення про придбання.

Для того, щоб управляти новим трактором потрібні додаткові навички. Вартість навчання одного працівника на підвищення кваліфікації буде коштувати орієнтовно 5000 грн. Навчання можна провести взимку відправивши 5 найкращих працівників на підвищення свого рівня знань та набуття нових навичок. На навчання працівників потрібно витратити 25000 грн.

Також не забуваємо про галузь тваринництва. Працівники цього відділу витрачають багато часу і зусиль на змішування кормів для тварин, що може бути фізично виснажливим і навіть небезпечним для їхнього здоров'я. Кормозмішувач Demi-mix 2, який ми пропонуємо придбати, може значно полегшити цей процес, зменшуючи фізичне навантаження на працівників і забезпечуючи швидке та ефективно змішування кормів. За допомогою кормозмішувача Demi-mix 2 працівники зможуть ефективно змішувати різні компоненти кормів без значного зусилля. Це не тільки зекономить час і енергію працівників, але й покращить якість кормів для тварин, що може позитивно вплинути на їхнє здоров'я та продуктивність. [37]

Отже, інвестування у кормозмішувач Demi-mix 2 буде вигідним рішенням як для покращення умов праці працівників, так і для покращення якості кормів для тварин у господарстві.

Demi-mix 2 - обладнання, призначене для змішування різних видів кормів для тварин з метою підготовки раціонів [37].

Основні характеристики кормозмішувача Demi-mix 2 можуть включати:

1. Об'єм кормової камери – зазвичай від 2 до 20 кубічних метрів, що дозволяє змішувати різні обсяги кормів.
2. Потужність мотора – залежно від моделі, може бути від 5 до 30 кВт.
3. Система змішування – може бути вертикальною або горизонтальною, з різними типами лопастей для ефективного змішування.
4. Матеріал корпусу – зазвичай виготовлений з якісної сталі або спеціальних сплавів для довговічності та безпеки.
5. Управління – може бути автоматичним або ручним, з можливістю програмування параметрів змішування.
6. Додаткові функції – система ваги для точного дозування компонентів, система очищення після змішування тощо.

Основні переваги Demi-mix 2:

- забезпечує швидке та рівномірне змішування різних компонентів кормів, що дозволяє створювати оптимальні раціони для тварин;
- можливість налаштування параметрів змішування для досягнення необхідного співвідношення компонентів у кормі;
- висока якість матеріалів та конструкції забезпечують тривалий термін служби обладнання;
- легке управління та обслуговування дозволяють зручно використовувати кормозмішувач навіть без спеціальних навичок;
- зменшення витрат на приготування кормів за рахунок оптимального використання сировини та ефективного змішування.

Кормозмішувач Demi-mix 2 може бути корисним обладнанням для

підприємства, яке працює з вирощуванням та годуванням тварин, допомагаючи оптимізувати процес підготовки кормових раціонів та покращити результативність господарства. Ця машина допоможе зменшити навантаження на працівників. Але при цьому крім витрат на купівлю, більш нічого не потрібно, тому що він легкий у використанні. Тобто не потрібно витрачати кошти на навчання працівників, які будуть працювати з цією технікою. Також можна зауважити, що його ціна складає 140 тис. грн. враховуючи це, термін окупності буде меншим року [37].

Для працівників зайнятих в управлінні можна запропонувати пройти курси «Лідерства і управління», які допоможуть керівникам дізнатися більше та розвинути свої сильні сторони. Важливим є той фактор – що не потрібно нікуди їхати, це онлайн школа, яка надає всю інформацію і допомагає розвитку малого бізнесу. Для цього потрібно зареєструватися на сайті <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/leadership-course/> та пройти курси.

Для заохочення, той хто пройде з найкращим результатом та буде застосовувати на практиці новітні методики управління в кінці року отримає премію в розмірі 3000 грн.

Для розвитку працівників не потрібні великі затрати, просто потрібно стимулювати своїх працівників набувати нові навички і застосовувати їх на практиці, особливо якщо це працівники управлінської посади. Для початку потрібно створити стимулююче середовище для працівників. Для цього потрібно забезпечити позитивну атмосферу, створити плани розвитку кар'єри, надати фінансові бонуси, підвищити зарплату за успішне завершення курсів або отримання нових навичок, дати можливості для росту, надати можливість працювати з гнучким графіком, щоб працівники могли легше поєднувати роботу з навчанням.

Загалом, стимулювання працівників для навчання потребує індивідуального підходу та розуміння їх потреб та мотивацій. Важливо створити сприятливе середовище, де працівники будуть бачити цінність у навчанні та розвитку.

Для розвитку можна запропонувати деякі безкоштовні онлайн платформи які допоможуть розвиватися працівникам товариства (табл. 3.2).

Ці платформи можуть бути корисними для навчання та розвитку навичок працівників аграрного товариства безкоштовно або за доступною ціною. Онлайн навчання дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички без відвідування традиційних навчальних закладів. Це зручно, ефективно і може бути доступним для широкого кола працівників, незалежно від їх місця проживання чи графіку роботи.

Таблиця 3.2

Онлайн платформи для розвитку персоналу товариства

Назва курсів	Мета курсу	Сайт
Coursera	Coursera пропонує курси від університетів та організацій з усього світу з різних галузей, включаючи сільське господарство та агробізнес	https://www.coursera.org/
Future Learn	Пропонує курси з різних тем, включаючи сільське господарство та сталий розвиток	https://www.futurelearn.com/
EdEra	Ця мережа, яка сприяє співпраці та обміну знаннями між фахівцями у галузі сільського господарства та харчової промисловості. Вони також пропонують онлайн-курси та веб-семінари для розвитку навичок	https://ed-era.com/
ЛІДЕРСТВО BASIC	Курс, який допоможе стати не просто хорошим керівником чи менеджером, а справжнім лідером своєї команди. Ви познайомитеся з 11 чеснотами лідера та зрозумієте, як їх можна використати в умовах невизначеності та війни	https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/leadership-course/
Навчальні онлайн програми від Franklin Covey Education Ukraine	Роботу з тренерами, які пройшли навчання за американською спеціалізованою сертифікаційною програмою	https://leaderinme.org.ua/onlajn-programy-lider-u-meni/

Онлайн навчання дозволяє підприємствам забезпечувати своїх працівників актуальними знаннями та навичками, що є ключовим для підтримки конкурентоспроможності та інноваційності. Воно також допомагає зменшити витрати на навчання та розвиток персоналу, оскільки може бути більш економічним у порівнянні з традиційними методами навчання. Загалом, онлайн навчання працівників є важливим інструментом для підвищення кваліфікації персоналу, покращення продуктивності та розвитку сучасного аграрного товариства.

Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві є ключовим аспектом забезпечення успішності бізнесу. Важливо постійно вдосконалювати процеси навчання та розвитку працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки та відповідати вимогам сучасного ринку. Для цього необхідно впроваджувати інноваційні методи навчання, включаючи онлайн курси, тренінги та семінари. Крім того, важливо створити систему оцінки та моніторингу знань та навичок працівників, щоб вчасно виявляти потреби у додатковому навчанні. Також необхідно активно співпрацювати з внутрішніми та зовнішніми партнерами, щоб забезпечити доступ до новітніх технологій та знань. Важливо створити мотиваційну систему, яка стимулюватиме працівників до саморозвитку та професійного зростання.

Таким чином, вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві сприятиме покращенню продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпечить стабільний розвиток бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління розвитком персоналу підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника зменшилося з 44,86 га у 2021 році до 43,98 га у 2023 році, тобто на 0,88 га (1,96 %). Зменшення досліджуваного показника свідчить про зменшення обсягу роботи на одного працівника у зв'язку зі зростанням загальної чисельності працівників і зменшенням земельної площі ріллі.

2. Протягом досліджуваних років спостерігаємо, що середньооблікова чисельність працівників, не змінилася порівнюючи 2021 та 2023 роки. Вартість реалізованої продукції зменшилася з 109255,07 тис. грн у 2021 році до 64207,82 тис. грн у 2023 році. По тваринництву спостерігаємо часткове зростання на 57,94%. Продуктивність праці також зменшилася з 874,04 тис. грн/особу у 2021 році до 513,66 тис. грн/особу у 2023 році, що становить втрату в -360,38 тис. грн/особу (41,32 %). На зниження продуктивності праці вплинуло зменшення показника вартості реалізованої продукції. Це може свідчити про меншу ефективність використання праці на підприємстві.

3. Наявність основних засобів зменшилася з 133972 тис. грн у 2021 р. до 128916 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про зменшення потенціалу виробництва підприємства.

4. Коефіцієнт придатності основних засобів у 2023 році 0,67, що на 0,08 менше, ніж у 2023 році, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів.

5. Фондозабезпеченість виробництва зменшилася на 0,45 тис. грн/га або на 1,88 % з 2021 по 2023 рік. Це також свідчить про погіршення умов для виробництва. Фондоозброєність праці зменшилася на 3,77 % з 2021 по 2023 рік, що може свідчити про погіршення умов праці на підприємстві. Фондомісткість зросла на 0,19 грн або на 29,69 % з 2021 по 2023 рік, що

вказує на покращення ефективності використання ресурсів. Фондовіддача зменшилася на 0,35 грн або на 22,44 % у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про меншу ефективність використання фондових ресурсів.

6. Товариство має високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу про що свідчать зростання показників середньорічної вартості оборотного капіталу з 87243 тис. грн у 2021 році до 133396 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 46153 грн, що відповідає зростанню на 52,90 %. Це може свідчити про збільшення оборотних коштів, доступних для витрат на поточні потреби підприємства. Коефіцієнт оборотності та матеріаловіддача зменшилися з 1,54 у 2021 році до 0,98 у 2023 році. Це може свідчити про менш ефективне використання оборотних коштів для генерації прибутку. Матеріаломісткість збільшилася з 0,46 грн у 2021 році до 0,91 грн у 2023 році, тобто на 0,45 грн (96,88 %), що є позитивним явищем.

7. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 41986 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 4126 тис. грн. тобто на 3,07 %. Але попри зменшення собівартості підприємство маємо збільшення у витратах на операційну діяльність. В 2023 р. порівняно з 2021 р. витрати збільшилися на 14244 тис. грн (4,5 раз), в тому числі збільшилися витрати на оплату праці і матеріальні витрати відповідно на 7,92% і 9,46%.

8. Середньооблікова кількість штатних працівників залишилася не зміною і в 2023 році становить 125. Кількість прийнятих працівників зменшилася з 1 особи в 2021 році до 0 осіб в 2023 році, враховуючи що звітність бралася на кінець звітного періоду. Кількість працівників, що вибули також зменшилася з 43 осіб в 2021 році до 13 осіб в 2022 році, а потім до 11 осіб в 2023 році. Велике відхилення цього показника у 2023 році в порівнянні з 2021 роком складає 25,58 %, що може свідчити про значні зміни у кадровому складі товариства. Коефіцієнт прийняття кадрів показує, що у 2023 році не було прийнято жодного працівника, але у 2021 році цей

становив 0,01. Коефіцієнти вибуття та плинності кадрів також показують значне зменшення у 2023 році порівняно з попереднім роком (25,58 % та 30,23 % відповідно), що може свідчити про певну стабілізацію персоналу на підприємстві.

9. За період з 2021 по 2023 роки кількість чоловіків збільшилася на 4 осіб, що становить приріст на 4,65 %, тоді як кількість жінок зменшилася на 4 особи, що становить втрату на 10,26 %. У цілому, можна сказати, що товариство переживає зміни у складі свого персоналу, які можуть вплинути на робочий колектив та динаміку розвитку товариства.

10. Найбільша кількість працівників у 2023 році спостерігається серед молоді віком 18-28 років (52 особи), а найменша – серед працівників передпенсійного віку (3 особи).

11. Протягом 2023 р. спостерігається збільшення кількості осіб з неповною вищою освітою, базовою вищою освітою та повною вищою освітою порівняно з попередніми роками. Також варто відзначити, що питома вага осіб з середньою освітою зменшилася, тоді як питома вага осіб з іншими рівнями освіти залишилася стабільною або зростає.

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

1. Рекомендовані шляхи удосконалення системи управління розвитком персоналу в аграрному товаристві, серед яких: оцінка потреб персоналу; планування кар'єрного росту; залучення до навчання; використання технологій; внутрішнє менторство; вимірювання результативності. Здійснення цих шляхів допоможе покращити систему управління розвитком персоналу в товаристві та забезпечити ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Для розвитку і залучення нових працівників потрібно зробити комфортні робочі місця не тільки для керівних посад, а й для виробничого персоналу. Тому, ми пропонуємо перш за все оновити свій автопарк і додати

до нього новий транспортний засіб – New Holland T8040 який дозволить збільшити обсяг роботи і підвищити продуктивність працівників товариства. Термін окупності становитиме – 10 років.

3. Запропоновано придбати кормозмішувач Demi-mix 2, який може значно полегшити процес змішування кормів при цьому зменшиться фізичне навантаження на працівників. За допомогою кормозмішувача Demi-mix 2 працівники зможуть ефективно змішувати різні компоненти кормів без значного зусилля. Це не тільки зекономить час і енергію працівників, але й покращить якість кормів для тварин, що може позитивно вплинути на їхнє здоров'я та продуктивність. Вартість кормозмішувача становить 140 тис. грн, отже термін окупності буде меншим року.

4. Для керівників та управлінців рекомендуємо пройти курси «Лідерства і управління», які допоможуть керівникам дізнатися більше та розвинути свої сильні сторони. Важливим є той фактор – що не потрібно нікуди їхати, це онлайн школа, яка надає всю інформацію і допомагає розвитку малого бізнесу. Для цього потрібно зареєструватися на сайті <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/leadership-course/> та пройти курси.

5. Для розвитку працівників запропоновано створити стимулююче середовище. Для цього потрібно забезпечити позитивну атмосферу, створити плани розвитку кар'єри, надати фінансові бонуси, підвищити зарплату за успішне завершення курсів або отримання нових навичок, дати можливості для росту, надати можливість працювати з гнучким графіком, щоб працівники могли легше поєднувати роботу з навчанням.

6. Запропоновані онлайн платформи для розвитку персоналу товариства на яких працівники зможуть пройти курси: Coursera; Future Learn; EdEra; ЛІДЕРСТВО BASIC; Навчальні онлайн програми від Franklin Covey Education Ukraine