

**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: «Управління розвитком персоналу підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Колегаєва Юлія Миколаївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Найголовнішим ресурсом підприємства є її співробітники, їх інтелект, творчі здібності та вміння створювати нове. Необхідна складова будь-якої успішної справи має зростання і високий ступінь управління персоналом. Останнім часом на підприємстві посилюється акцент на розвиток персоналу. Враховуючи нинішній неспокійний клімат, для забезпечення життєздатності підприємства необхідна стратегія розвитку персоналу.

Сьогодні вкрай важливо керувати процесом розвитку персоналу на кожному кроці, а також підтримувати розвиток організаційної культури та лідерства – це важливі складові інтелектуальної власності підприємства.

Питаннями управління розвитком персоналу підприємства займалися багато економістів, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах тематики обґрунтовувалося управління розвитком персоналу підприємства.

Мета та завдання. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних засад менеджменту розвитком персоналу;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка управління розвитком персоналу підприємства;
- пошук шляхів удосконалення управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємства.

Методи дослідження. Економічний підхід реалізується через встановлення економічних нормативів і положень, що визначають методи впливу самоокупних важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти забезпечення роботи об'єктів управління в заданому режимі, видаються постанови і приймаються рішення щодо регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Психосоціальний підхід регулює міжособистісні стосунки і створює сприятливий психологічний мікроклімат.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Колегаєва Ю.М. Області розвитку персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 97–99.

2. Колегаєва Ю.М. Удосконалення інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 9 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна діяльність будь-якої організації залежить від якості розвитку своїх співробітників. Як наслідок, на сучасному швидкозмінному ринку кожна організація повинна витратити великі кошти та зусилля на розвиток своїх співробітників та підвищення їх кваліфікації.

Еволюція співробітників підприємства складна і багатогранна концепція, яка охоплює спектр економічних, соціальних, психологічних та освітніх питань. Як наслідок, в економічній літературі відсутнє єдине чітке визначення даного поняття.

Розвиток персоналу – це дуже складне поняття. Воно охоплює економічні, психологічні, соціальні та освітні проблеми. Його фундаментальна концепція може сприяти розгляду таких понять: професійно-гармонійний розвиток та особистість [7, с. 225].

Поняття особистості – це визнана система значущих рис, які люди використовують для опису себе. Особистість є похідною від соціальної еволюції та додавання індивідів до системи соціальних зв'язків через активну участь і спілкування. Формуванню особистості сприяє соціалізація індивідів і цілеспрямоване виховання, яке вони отримують, а також набуття соціальних знань і здібностей. Це досягається шляхом практики різних видів діяльності.

Гармонійний процес розвитку особистості – це послідовність подій, які відбуваються в різні вікові періоди, і набір пов'язаних результатів на кожному кроці, припускаючи, що послідовність і результати відповідають принципам гармонії. Гармонійний розвиток від визнаних орієнтирів гуманістично орієнтованої психології, освіти та молоді.

Для професійного розвитку він включає превентивні та адаптаційні стратегії для працевлаштування в певній сфері. Ця ідея менш експансивна, ніж гармонійний розвиток. З його допомогою можна відобразити порядок підготовки працівників конкретної спеціальності чи професії, включаючи

теоретичні знання, уміння та практичні навички, а також соціальні правила поведінки, необхідні для даного виду трудової діяльності.

Як результат, щоб бути успішним на ринку праці, людина повинна постійно підвищувати та вдосконалювати свої професійні здібності. Як наслідок, розвиток співробітників в сучасних умовах діяльності став значущим напрямком управління бізнесом. Вивченням поняття «розвиток персоналу» на сьогодні займається чимало вчених та фахівців у галузі управління персоналом, але універсального розуміння його визначення не існує, тому існують різні визначення даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу» [8; 16; 26]

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов’язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв’язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
А. Я. Кібанов	Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар’єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Загалом, вивчаючи дану проблематику, можна висловити такі твердження [14]:

1. Розвиток персоналу – це процес розвитку навичок, які розкривають потенціал працівників.

2. Як правило, слово «розвиток людей» обмежується професійним розвитком, чого недостатньо для розмежування професійного та індивідуального розвитку. Ми можемо обговорювати розвиток окремого працівника, коли всі його характеристики плавно розвиваються та взаємодіють одна з одною.

3. Прогресуванням працівника вважається придбання додаткових знань, умінь, навичок тощо. Розвитком вважається вдосконалення характеристики та її просування на наступний рівень.

4. Розвиток персоналу слід розглядати не як окреме, пов'язане з подією завдання для працівників, а як запланований, динамічний процес, який є стратегічним і постійним.

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника і систему мотивації розвитку. Управління розвитком персоналу – це підвищення якостей співробітників до потрібного рівня, узгоджене зі стратегією розвитку підприємства. Цей стиль управління повинен розкривати потенціал співробітників, змінювати обсяг відомої інформації, посилювати спілкування між людьми та покращувати стосунки.

На розвиток персоналу впливають також умови підприємства, а саме:

– складність вирішення кадрових питань на складних динамічних ринках;

- некоректне виконання законів щодо компенсацій, оподаткування та соціального захисту;

- ринок очікує, що підприємство матиме достатню кількість працівників для виконання стратегічних завдань, а також наявність належної кількості працівників для досягнення економії коштів і мінімізації податкових втрат, пов'язаних із наймом робочої сили.

Основними причинами необхідності розвитку, особливо в частині підвищення якості персоналу, є [34, с. 96]:

- відсутність цілісної ефективної системи інформації щодо правового, законодавчого та економічного регулювання питань праці;

- необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах гострої конкуренції, ускладнення різноманітних управлінських процесів, потреби більш точного аналізу ринку;

- бажання менеджерів і власників підвищити корпоративну репутацію та конкурентоспроможність, а також ступінь виконання ними своїх соціальних та економічних зобов'язань;

- посилити складність менеджерів, які повинні враховувати кризові аспекти економіки, використовувати сучасний рівень знань;

- необхідність навчання працівників новим методам управління, інформації та комунікації;

- необхідність впровадження нових ідей у корпоративний світ на основі нестандартних, нестереотипних підходів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових відносинах залежить від професійного рівня працівників. Упровадження науково-технічного прогресу та загострення між підприємствами конкуренції на ринку прискорили процес старіння професійних умінь та навичок, що призвело до зменшення конкурентоспроможності персоналу, а відтак і загальної конкурентоспроможності підприємств на сегменті ринку виробництва. Це спричиняє потребу цілеспрямованого залучення до підвищення кваліфікації персоналу за сучасними методиками.

Складові процесу розвитку персоналу наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації [4; 20; 33]

Управління розвитком персоналу має значну роль в ефективному використанні трудового потенціалу особистості, що підвищує соціальну та професійну мобільність працівників, а також має значну роль у запобіганні масовому безробіттю. Крім того, це має значний вплив на підготовку працівників до структурних і технологічних змін у секторах економіки. Це позитивно позначається на збільшенні обсягів виробництва та оновленні асортименту продукції чи послуг, а також забезпечує поліпшення фінансових показників організації. У цьому контексті розвиток персоналу має першочергове значення для ефективної діяльності будь-якої організації, її спроможності конкурувати на ринку.

Крім того, завдяки збільшенню кількості персоналу посилюється конкурентоспроможність персоналу на світовому ринку. Співробітникам надається можливість отримати нові знання, вдосконалити власні здібності або освоїти певну професію. Це сприятиме подальшій еволюції працівника та плануванню його подальшої кар'єри. Це полегшує працевлаштування: навіть якщо працівник безробітний, він все одно матиме можливість легко знайти нову роботу або відкрити новий бізнес, і те, і інше забезпечить нові робочі

місця. Сьогодні багато фахівців з високою кваліфікацією дивляться на заробітну плату, а також на потенціал для навчання та розвитку як професіонала. Як правило, це основний критерій, за яким вони обирають місце роботи. Це вагомий внесок у розвиток країни, адже її потенціал безпосередньо залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, а тому суспільство не потребує фінансування з бюджету.

Кілька управлінських дій, що стосуються розвитку талантів, можна зобразити як модель, яка представляє реалізацію стратегічних цілей і досягнення фінансових результатів за допомогою найму працівників. Модель управління розвитком персоналу розглядається як певний набір рис і компонентів, які відрізняють поведінку підприємства щодо розвитку персоналу.

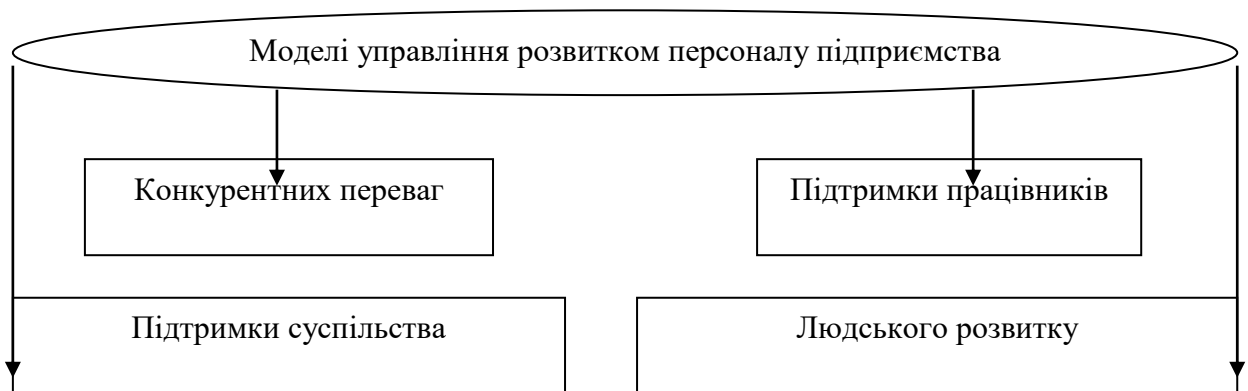


Рис. 1.2. Моделі управління розвитком персоналу [5; 40]

Фундаментальний принцип, що лежить в основі моделі конкурентних переваг, полягає у створенні середовища, яке сприяє конкуренції між співробітниками всередині господарства та максимізує використання індивідуальних здібностей, знань і навичок працівників, таким чином підвищуючи рівень конкурентоспроможності. Впровадження цієї моделі передбачає постійну оцінку персоналу для точного визначення вимог організації як з точки зору кількості, так і якості. Це вимагає постійного моніторингу працівників, аналізу їхніх здібностей і досвіду, а також забезпечення відповідності між підприємством і потребами працівників.

З іншого боку, модель конкурентної переваги має помітні недоліки, включаючи, але не обмежуючись ними, гострі конфлікти на робочому місці та високу плинність кадрів. Причини такої плинності часто походять від того, що співробітники не бажають терпіти постійний тиск і відчувають брак згуртованості в команді. З метою підвищення якості життя співробітників впроваджується модель підтримки співробітників. Ця модель охоплює різні заходи, такі як усунення фізично важких завдань за допомогою механізації та автоматизації, створення програм соціальної підтримки, створення оптимальних умов праці, впровадження планів охорони праці та безпеки та сприяння корпоративній організаційній культурі [10; 31].

Ми віримо в перевагу саме цієї моделі, яка сприяє розвитку культури постійного самовдосконалення серед співробітників, заохочуючи їх вдосконалювати свої знання та навички.

Метою впровадження цієї конкретної моделі є сприяння внутрішньому прагненню працівників до особистісного зростання та вихованню почуття вірності організації. Варті уваги сильні сторони: міцна організаційна культура та мінімальне відтік працівників. Тим не менш, слід зазначити, що впровадження цих заходів не завжди призводить до відчутного підвищення рівня знань працівників. Іншими словами, працівники не завжди можуть відповідати тим самим рівнем зобов'язань і зусиль, які вони отримують. Це обмеження створює значний недолік і потенційний ризик, пов'язаний із застосуванням цієї моделі.

Реалізація соціальної підтримки здійснюється через корпоративні механізми, які віддають пріоритет соціальній відповідальності, яка наголошується як невід'ємна складова загальної корпоративної культури та стратегічного підходу. Підприємства, які беруть на себе соціальну відповідальність, зобов'язуються вести свою діяльність відповідно до етичних стандартів і сприяти економічному прогресу шляхом підвищення добробуту окремих людей і суспільства в цілому. Іншими словами, соціально відповідальний бізнес працює відповідно до правових, етичних, екологічних,

філантропічних, комерційних та громадських принципів, прагнучи відповідати очікуванням суспільства. На жаль, такий підхід не прийнятий окремими вітчизняними підприємствами та не відповідає принципам сучасної практики ведення бізнесу.

Основа моделі людського розвитку охоплює кілька ключових компонентів. Серед них – забезпечення безперервної освіти та можливості професійного зростання для всіх працівників. Крім того, він підкреслює важливість збереження здоров'я та благополуччя працівників. Крім того, він спрямований на те, щоб працівники та члени їхніх сімей отримували належну фінансову підтримку для підтримки своїх засобів до існування. Основна мета цієї моделі – розкрити й реалізувати повний потенціал робочої сили. Це охоплює різні виміри потенціалу, такі як інтелектуальні, освітні, культурні, фізичні, творчі та трудові аспекти [39, с. 147].

Реалізація моделі охоплює найвигідніші аспекти, знайдені у вищезгаданих моделях, зосереджена на сприянні всебічному зростанню працівників і узгодженні цілей корпоративного альянсу. Це узгодження неминуче призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності серед підприємств. Тим не менш, реалізація цієї моделі створює значні проблеми через значні фінансові, управлінські та організаційні інвестиції.

У процесі визначення цілей і обов'язків для управління розвитком персоналу в рамках системи управління персоналом організації підприємствам вкрай важливо враховувати як міжнародну практику економічно розвинених країн, так і власні унікальні стратегії розвитку. Процес розвитку особистості матиме трансформаційний вплив на її поведінку, впливаючи на всі шість ключових компонентів: працівників, персонал, керівництво, організацію, поведінку та результати.

Підходи до розвитку персоналу змінюються у залежності від рівня атрибутивної структури (рис. 1.3).

На рис. 1.3, можна побачити, що базовий рівень базується на композитному методі, вищий рівень відповідає системному, а найвищий

рівень відповідає методу атрибуції, який представлений професійним, гуманним та сталим трудовим розвитком підсистеми.



Рис. 1.3. Структура системи управління розвитком персоналу [30; 37]

Виділимо основні функції управління розвитком персоналу:

- визначити пріоритетні складові системи розвитку персоналу щодо своєї роботи;
- визначити фінансові та нематеріальні можливості в розвитку людей;
- проводити профорієнтаційні вправи для працівників щодо визначення їх здатності виконувати певні виробничо-управлінські функції;
- розробити та реалізувати плани адаптації персоналу;
- визначити рівень професійної компетентності працівників і на основі оцінки визначити їх відповідність займаній посаді;
- здійснювати професійну підготовку персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо;
- визначати особистісні та професійні якості персоналу з метою планування їх професійного розвитку та кар'єрної орієнтації та співвідношення з пріоритетами розвитку підприємства;
- визначити необхідність оновлення або модернізації методу та програмного забезпечення;
- розробити та реалізувати плани розвитку персоналу;
- дотримуватись законодавчих положень щодо розвитку персоналу;

- забезпечувати умови для гармонійного розвитку персоналу;
- регулюють відносини між працівниками, профспілками та роботодавцями (або їх представниками);
- координувати роботу лінійних керівників та менеджерів.

Крім загальних і специфічних функцій, підготовка талантів також може розрізняти конкретні функції. До них належать [23]:

- функція виробництва знань відповідає за необхідність створювати, передавати, поширювати, накопичувати та зберігати знання, створені людьми для використання сьогодні та в майбутньому;
- освітня функція забезпечує всебічний розвиток професійних та інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- відповідно до стратегічних цілей підприємства функція розподілу ресурсів розвитку талантів за принципом пріоритетності;
- інноваційні функції передбачають використання сучасних засобів комунікації, роботи та обробки інформації для забезпечення процесів профорієнтації, адаптації, оцінки, професійної підготовки, мотивації та соціального розвитку персоналу;
- функція координації цілей співробітників і підприємства на основі встановлення взаємовигідних пріоритетів [10].

Отже, основні поняття, напрями, функції та принципи управління розвитком персоналу є складною системою, яка є важкозрозумілою для менеджерів, оскільки рівень розвитку персоналу має вирішальне значення для успіху бізнесу та є важливим предиктором конкурентоспроможності підприємства. Різноманітність підходів до розвитку персоналу пояснюється різноманітністю їх характеристик, переваг і недоліків. Однак важливо зазначити, що неформальні методи навчання будуть ефективними лише за умови участі та підтримки керівників вищих рівнів, це створить атмосферу довіри, яка дозволить вільно обмінюватися ідеями та впроваджувати лідерські програми, а також формування команд. Крім того, це підвищить ефективність лідерства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах ринкових відносин велике значення для трансформації структури економіки, розвитку вітчизняного товарного виробництва, підвищення конкуренції та підвищення рівня зайнятості сільського населення має сільськогосподарське підприємництво. Основною рушійною силою сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах стають купці і комерційні організації. Від їхньої підприємницької діяльності та ініціативи значною мірою залежало подолання аграрної кризи та розквіт сільського господарства України.

Метою сільськогосподарського підприємництва є отримання прибутку за рахунок масштабів сільськогосподарського виробництва, передбачених управлінсько-господарською організаційною структурою. Його основними чинниками є: потенційні ролі та відповідальність власника, наявність робочої сили та початкового капіталу, матеріальних ресурсів, продуктивність сільськогосподарської техніки, виконання функцій планування, обліку та аналізу фінансових потоків (додатки А, Б).

Землі користування досліджуваного підприємства входять до складу Миргород-Сумської сільськогосподарської лісостепової зони Лівобережної України. База збуту та постачання продукції розташована в обласному центрі, також підприємство співпрацює з переробними та проміжними підприємствами різних міст України.

Підприємство створено як єдиний земельно-майновий комплекс кількох поколінь з метою розробки та реалізації ефективних аграрних інвестиційних проектів шляхом інвестицій та кредитування для задоволення соціально-економічних потреб власників паїв.

Для дослідження забезпеченості земельними ресурсами у підприємстві використаємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3338	3088	3053	-285	91,5
з них взято в оренду	3338	3088	3053	-285	91,5
в т.ч. рілля	3338	3088	3053	-285	91,5
з неї взято в оренду	3338	3088	3053	-285	91,5

Проаналізувавши дані табл. 2.1 видно, що територія землекористування переважно перебуває в оренді, яка досягла у 2023 році 3053 га, з яких 3053 га (100,0 %) – орні землі. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. площа землі (рілля) зменшилася на 285 га (8,5 %), тенденція спричинена зниженням кількості пайових часток.

Дослідимо динаміку чисельності трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2021–2023 рр., осіб

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	124	130	145	21	116,9
у т. ч. в рослинництві	79	80	81	2	102,5
тваринництві	45	50	64	19	142,2

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2021 роком кількість працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зросла на 21 особу (16,9 %). У галузі рослинництва збільшилася кількість працюючих на 2 (2,5 %), у тваринництві – на 19 (42,2 %).

Засоби виробництва, на які господарство може впливати і виражати їх як вартість, і є основними засобами виробництва. Кошти, спрямовані на

виробництво, розподіляються між основними фондами та оборотними коштами. Основною ознакою оборотного капіталу підприємства є унікальний характер способу передачі вартості продукту. Активи, які є постійними, набувають поступово зростаючої вартості на основі собівартості виготовленої продукції за рахунок вирахування амортизації. Другою властивістю основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві без будь-яких змін у своїй натуральній формі.

Сьогодні значну роль у збільшенні сільськогосподарського виробництва відіграють поточні матеріальні ресурси, ці ресурси представлені активами, грошовими коштами та їх еквівалентами, які використовуються протягом операційного циклу або протягом 12 місяців після складання балансу. Оборотний капітал – це компонент методу виробництва, який повністю споживається протягом кожного виробничого циклу та перетворює всю свою вартість у вартість продукту.

Таблиця 2.3

**Динаміка наявності основних засобів у підприємстві, 2021-2023 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	10738	10736	13957	3219	130,0
Машини та обладнання	8409	10212	12050	3641	143,3
Транспортні засоби	2673	2673	3181	508	119,0
Інструменти, прилади	705	775	963	258	136,6
Всього	22525	24396	30151	7626	133,9
Фондозабезпеченість	6,6	6,6	8,2	1,6	124,2
Фондоозброєність праці	89,6	102,0	118,6	29	132,4
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,56	0,59	0,45	-0,11	80,4
Фондомісткість	1,3	0,8	1,1	-0,2	84,6
Фондовіддача	1,2	1,2	0,9	-0,3	75,0
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	171,1	232,5	217,7	46,6	127,2
прибутку (збитку)	11,1	6,0	5,5	-5,6	49,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	7	9	5	- 2	71,4

Аналізуючи дані, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 7626 тис. грн, або на 33,9 %, у тому числі: транспортних засобів – 19,0 %, машин та обладнання – на 43,3 %, інструментів і приладів – на 36,6 % та будинків і споруд – на 30,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 році порівняно з 2021 роком такі показники, як фінансова безпека та робоча сила, зросли на 24,2 % та 32,4 % відповідно, що свідчить про покращення якості матеріально-технологічної основи. Зменшилась забезпеченість оборотними коштами і основними засобами, а фондомісткість зросла на 19,6 % та 15,4% відповідно. Підвищення рівня основних фондів, як показує вартісний показник, скоротило термін окупності на 28,6 %. Рентабельність активів знизилася на 25,0 %, що свідчить про неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Розташування господарства і умови природного середовища, а також виробництво продукції господарством визначають характер розвитку його галузей, склад і структуру асортименту продукції, що виробляється господарством. Цей порядок визначається поняттям спеціалізації виробництва.

Спеціалізація господарства базується на специфічному складі його доходів і способі реалізації товарної продукції. Проте значний внесок сільського господарства в нетоварну продукцію характеризують додаткові показники: загальний склад виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Первинною галуззю сільськогосподарського виробництва, що має найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, є первинна галузь.

Напрямок виробництва можна сформулювати з метою вирощування технічних культур і продовольчих культур з розвинутим тваринництвом. Для забезпечення стабільності та ефективності економіки в сучасних ринкових

умовах підприємство повинне оптимізувати структуру своєї галузі та підвищити ступінь спеціалізації.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2021-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023			
Пшениця озима	1997	5630	8646	5424,3	5,4	3
Кукурудза на зерно	40516	17766	152196	70159,3	69,8	1
Ячмінь ярий	2314	1487	5264	3021,7	3,0	5
Соняшник	4807	2633	5896	4445,3	4,4	4
Овес	13,6	142,3	205,0	120,3	0,1	11
Соя	132,3	-	2840	990,8	1,0	8
Велика рогата худоба	1280	1869	864	1337,7	1,3	7
Свині	6237	871	1680	2929,3	2,9	6
Птиця	516	446,2	82	348,1	0,3	9
Молоко	6341	9344	19102	11595,7	11,5	2
Яйця	-	71,9	461	177,6	0,2	10
Всього	64154	45180	197236	100550,1	100	x

За даними табл. 2.4 значення коефіцієнта спеціалізації дорівнює 0,35, що свідчить про низький ступінь економічної спеціалізації, тобто підприємство диверсифіковане і не спеціалізується на якомусь одному продукті.

Підприємство складається з кількох різних компонентів, метою яких є збут продукції. Контроль, фінансові та ринкові дослідження, зберігання та транспортування – усе це має вирішальне значення для бізнесу.

Комерційна діяльність є багатоетапною, що включає основний процес і додаткові процеси, які ведуть до кінцевої мети споживача, яка полягає в забезпеченні досягнення намічених цілей бізнесу.

Для забезпечення ефективності господарської діяльності необхідне постійне спостереження за процесами, що здійснюються шляхом вивчення

системи впровадження. Аналіз діяльності полегшує розвиток відносин з бізнесом і контроль параметрів системи з розумним ступенем деталізації.

У підприємництві цінність бізнесу має першорядне значення, це впливає на комерційну діяльність, визначає її успіх чи невдачу та забезпечує інформацію, необхідну для її успішної роботи. Витратна вартість підприємства складається з багатьох факторів і є показником ефективності діяльності, яка базується на нормі прибутку та рентабельності виробництва і реалізації продукції.

Склад внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати наведено в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства, 2021-2023 рр.

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>1. Обсяг реалізації продукції – цей фактор має найбільший вплив на операційні витрати, так як змінні їх види прямо пов'язані зі зміною цього показника. Зростання обсягу виробництва і реалізації продукції призводить до збільшення загальної суми операційних витрат.</p> <p>2. Тривалість операційного циклу – чим менший період обертання оборотних активів, тим відповідно нижче на підприємстві: рівень витрат по зберіганню сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>3. Рівень продуктивності праці – чим вище обсяг реалізації продукції, що припадає на одного працівника підприємства, тим відповідно нижче рівень операційних витрат з оплати праці та інших витрат.</p> <p>4. Стан використовуваних основних фондів – чим вище ступінь їх зносу, тим більший обсяг операційних витрат несе підприємство по їх ремонту, тим вище рівень витрат окремих видів сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>5. Забезпеченість власними оборотними активами – чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових коштів користується підприємство в процесі здійснення операційної діяльності.</p>	<p>1. Темпи інфляції в країні – чим вище цей показник, тим швидше зростає сума операційних витрат з: оплати праці персоналу; обслуговування використовуваних в процесі операційної діяльності позикових коштів; оплаті послуг транспортних, ремонтних та інших сторонніх підприємств.</p> <p>2. Рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку – відмінності в швидкості обертання запасів готової продукції, в рівні витрат на її рекламу, в рівні витрат на збут виробленої продукції і т. п.</p> <p>3. Зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок – частина підприємств орендують приміщення у державних (муніципальних) органів управління майном.</p> <p>4. Зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу операційних витрат (що відносяться на витрати або собівартість продукції). У складі операційних витрат податкові платежі (особливо пов'язані з нарахуваннями на фонд оплати праці) займають досить суттєву питому вагу. Тому зміна видів цих платежів або рівня податкових ставок по ним відбивається на загальній сумі і рівні операційних витрат підприємства.</p>

Як наслідок, витратами господарської діяльності слід вважати прямі витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Облік витрат на збут, що полягає в обліку прямих витрат. Управління має життєво важливе значення для визначення витрат на впровадження, створення статистичної інформації про еволюцію фінансів і статистики підприємства.

Метою управління витратами є максимізація обсягу та рівня діяльності, сприяння швидкому розвитку операційної діяльності та забезпечення прогнозованого доходу. Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, можна більш ефективно управляти операційними витратами, які впливають на обсяг продажів, тривалість операційного циклу, ступінь продуктивності, стан активів, та збереження власних ліквідних активів. Поряд з інфляцією в країні змінюється також ступінь розвитку окремих частин товарного ринку, стан справ щодо орендних ставок, податків і витрат, пов'язаних з виробництвом або експлуатацією.

Операційні витрати є головною складовою загальних витрат. До них входять: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація, відрахування на соціальні заходи, інші операційні витрати.

Проаналізуємо структуру, склад та динаміку операційних витрат досліджуваного господарства за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат підприємства, 2021-2023 рр.

Елемент операційних витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
Матеріальні затрати	98335	61,5	132073	64,0	143152	62,3	145,6
Витрати на оплату праці	28483	17,8	32965	16,0	43026	18,7	151,1
Відрахування на соціальні заходи	10327	6,5	8951	4,3	11054	4,8	107,0
Амортизація	8221	5,1	18965	9,2	19625	8,5	у 2,4 рази
Інші операційні витрати	14649	9,2	13349	6,5	12792	5,6	87,3
Усього	160015	100,0	206303	100,0	229649	100,0	143,5

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про те, що у структурі операційних витрат за їх елементами найбільшу частку мають матеріальні затрати – 62,3 %

за даними 2021 р., далі витрати на оплату праці – 18,7 %, амортизація – 8,5 %, інші операційні витрати – 5,6 % та відрахування на соціальні заходи – 4,8 %.

Серед елементів операційних витрат за 2021-2023 рр. у підприємстві найбільший темп приросту мали амортизація (у 2,4 рази), витрати на оплату праці (51,1 %) та матеріальні затрати (45,6 %).

Загальна величина операційних витрат за досліджуваний період збільшилася на 69634 тис. грн (43,5 %), що має суттєвий вплив на фінансову стійкість досліджуваного підприємства.

Аналіз господарської діяльності – це вивчення її за певний період часу. Завданням аналізу є оцінка основних результатів виробничо-господарської діяльності, оцінка виконання виробничих планів, аналіз цінової політики та економічної рентабельності за допомогою систем показників, демонстрація та кількісний розрахунок резервів збільшення прибутку та підвищення рентабельності. Найважливішим показником, що характеризує продуктивну діяльність є фінансовий результат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності діяльності товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	66537	91611	105555	39018	158,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	42588	66787	80235	37647	188,4
Чистий прибуток, тис. грн	23949	24824	25320	1371	105,7
Рівень рентабельності, %	56,2	37,2	31,6	-24,6	x

Аналізуючи дані таблиці 2.7 слід зробити наступні висновки, що за 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 58,6 % і становив у 2023 р. 105555 тис. грн. Внаслідок чого чистий прибуток зріс на 5,7 % і становив у 2023 р. 25320 тис. грн. Підвищилася і собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції на 37647 тис. грн (88,4 %), що спричинило зменшення рівня рентабельності продукції товариства на 24,6 в.п.

2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства

На досліджуваному нами підприємстві розвиток персоналу відбувається на оперативному рівні. Тому в господарстві відсутня концепція перспективного кадрового планування та структури персоналу. Власне, основне завдання підприємства у цьому плані – своєчасно заповнювати прогалини, що виникають. Підприємство, звільняючи працівника з будь-якої причини, має самостійно провести підбір персоналу.

У системі відбору працівників є багато недоліків, наприклад, відсутність чітких стандартів працевлаштування, відсутність тестів на психологічні характеристики.

Об'єкт дослідження проводить відкриту кадрову політику, яка характеризується прозорістю щодо потенційних співробітників. Досліджуване господарство може прийняти на роботу фахівців відповідної кваліфікації, незалежно від їх досвіду роботи, налаштованих на постійний розвиток і досягнення лідерства в сільськогосподарському виробництві.

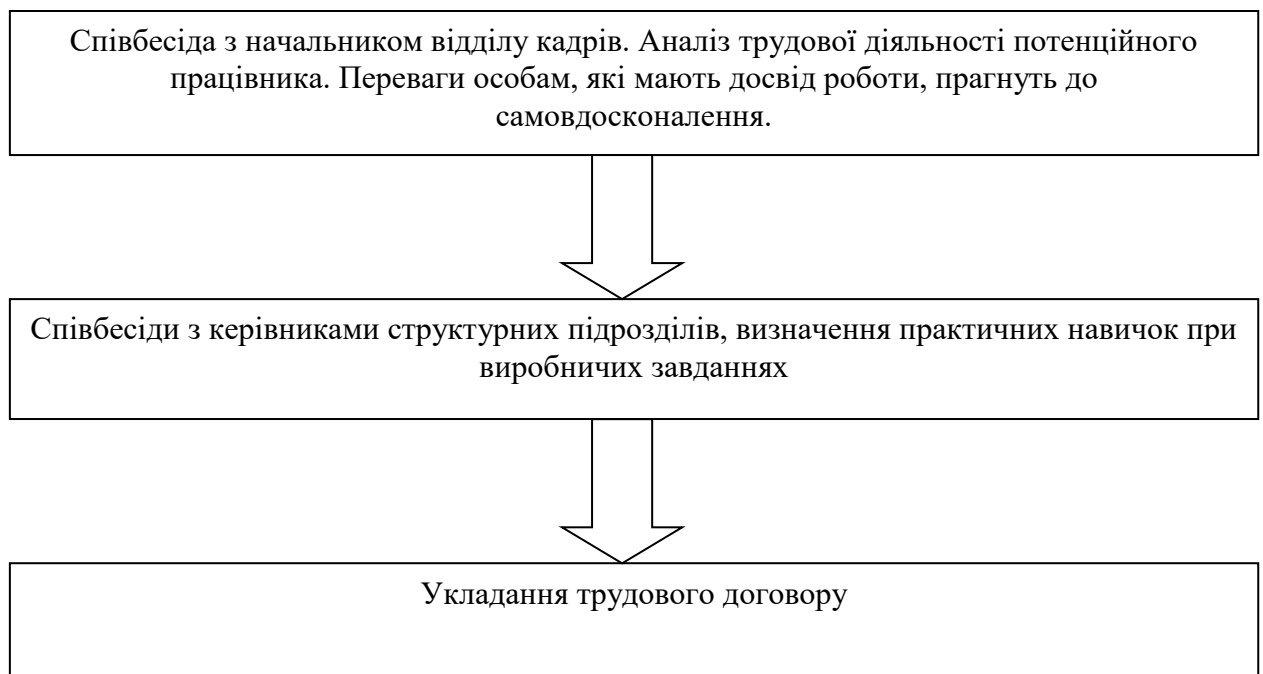


Рис. 2.1. Система підбору претендента на вакантне місце у підприємстві, 2021-2023 рр.

Проаналізувавши дані, наведені на рис. 2.1, слід зазначити, що система відбору претендентів на вакантні посади має багато недоліків, оскільки відсутні точні критерії прийому кандидатів на посади. Тому є велика ймовірність, що прийдуть люди без відповідної кваліфікації. Розподіл обов'язків між службою кадрів підприємства та підпорядкованими їй організаціями виглядає наступним чином (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл завдань між відділом кадрів та структурними підрозділами підприємства, 2021-2023 рр.

Завдання	Відділ кадрів	Структурні підрозділи
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу	+	
2. Професійний підбір кадрів	+	
3. Виробнича і соціальна адаптація	+	
4. Навчання персоналу		+
5. Проектування трудових процесів		+
6. Нормування праці		+
7. Організація та обслуговування робочих місць		+
8. Оплата праці		+
9. Охорона праці		+
10. Контроль за виконанням робочого часу		+
11. Формування і підготовка кадрового резерву	+	
12. Планування ділової кар'єри	+	
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників	+	
14. Облік наявності та руху персоналу	+	
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників		+
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників	+	
17. Ведення особистих справ	+	

Основна проблема, з якою стикається відділ кадрів, – це відсутність професійних працівників. На жаль, фахівців не вистачає, що позначається на роботі всього підприємства. Щоб знайти потрібну робочу силу, відділ кадрів підприємства постійно використовує всі можливі внутрішні та зовнішні ресурси.

Слід підкреслити, що відділ кадрів вдало поєднує методи як для просування внутрішніх працівників, так і для залучення зовнішніх працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Джерела залучення персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Самостійний пошук через ЗМІ (дошки оголошень, друковані видання)
Внутрішнє суміщення посад	Власна база даних, Internet-джерела

Зовнішні ресурси – це об’єкти інфраструктури, що задовольняють необхідність персоналу на підприємстві. Внутрішня – самодостатня здатність задовольняти потреби персоналу.

Основні способи залучення претендентів на відкриті вакансії:

- доступ до власної бази даних;
- публікувати інформацію про наявні вакансії на кадровому порталі;
- жодних кадрових агентств не задіяно.

Розглянемо питомі ваги та зовнішні джерела для набору персоналу в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Питома вага джерел набору персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Найменування джерела найму	Питома вага, %			(+;-)
	2021	2022	2023	
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20	22	23	3
Співробітники підприємства	30	24	31	1
Засоби масової інформації	35	32	36	1
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6	8	4	-2
Колишні співробітники підприємства	5	4	1	-4
Державна служба зайнятості	4	10	5	1
Рекрутингові агенства	-	-	-	x
Всього	100	100	100	x

Виходячи з таблиці 2.10, доцільно взяти до уваги те, що збільшилась питома вага джерел набору персоналу по категоріям – товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства на 3,0 %, співробітники підприємства на 1,0 %, засоби масової інформації на 1,0 %, державна служба зайнятості на 1,0 %. Послуги рекрутингових агенств підприємство не використовує. За досліджуваний період відбулося і зменшення питомої ваги по джерелам

найму таким як випадковість при пошуках роботи на 2,0 % та рекомендації колишніх співробітників підприємства на 4,0 %.

Трудова адаптація нових співробітників є продовженням процесу підбору персоналу. Основними завданнями підприємства щодо адаптації робочої сили є:

1. Зменшити витрати. Нові співробітники не завжди розуміють вимоги роботи. Хоч він і не такий продуктивний, як досвідчений працівник, але його праця коштує дорожче. Ефективна адаптація може зменшити ці витрати та дати новим співробітникам змогу швидше досягти встановлених стандартів продуктивності.

2. Зменшити тривожність і невпевненість. Вони пов'язані з відсутністю орієнтації в робочому середовищі та страхом перед новими речами.

3. Зменшити плинність кадрів. Якщо співробітники вчасно не адаптуються, вони можуть відреагувати звільненням.

4. Економія часу прямих керівників і рядових співробітників. Працівник, який ще не повністю звик до роботи, потребує більше часу та допомоги для виконання покладених на нього обов'язків.

5. Задоволеність роботою та позитивне ставлення до роботи у нових співробітників.

Існує два напрямки адаптації на підприємстві:

– первинний, тобто адаптований до молодих людей без професійного досвіду (як правило, випускники навчальних закладів);

– вторинний – адаптація працівників, які вже мають професійний досвід (для людей, які змінюють професійні ролі або предмети діяльності).

Слід враховувати, що в умовах формування та функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відділу кадрів, відповідальному за супервізію, необхідно звертатися до досвіду іноземних компаній, які приділяють більше уваги первинній адаптації молодих співробітників. Ця категорія потребує особливої уваги з боку органів виконавчої влади.

Важливими компонентами адаптації персоналу є:

1) психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових психологічних і фізичних навантажень, умов праці. У процесі психофізіологічної адаптації засвоюються всі умови, які по-різному впливають на психофізіологію під час трудової діяльності. До цих умов належать: монотонність праці, фізичне та розумове напруження, гігієнічні норми виробничого середовища, комфортність робочого місця, ритм роботи, зовнішні фактори, що впливають на роботу, тощо;

2) соціально-психологічний аспект впливає з пристосування до нового суспільства, норм поведінки та афіліативних відносин у колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації працівники входять у систему колективних стосунків із традиціями, нормами та ціннісними параметрами. Під час цього процесу співробітників інформують про формальні та неформальні групи, системи ділових та особистих відносин, соціальний статус;

3) професійний аспект демонструє підвищення працездатності (професійні здібності, додаткові знання тощо). Кар'єрна адаптація базується на розширенні кар'єрних можливостей (знань, навичок), а також розвитку особистісних якостей і позитивних трудових установок, необхідних для кар'єри. Як правило, задоволеність роботою досягається тоді, коли досягаються конкретні цілі, коли працівники мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію про конкретну роботу.

4) організаційний аспект, що включає оволодіння положенням і статусом робочих місць і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння природи економічних, соціальних і політичних механізмів управління бізнесом.

Найбільшими проблемами розвитку персоналу підприємства, яке ми досліджуємо є:

1. Важко знайти фахівців, які мають великий досвід і можуть швидко впроваджувати нові технології та керувати сучасним обладнанням. І навпаки,

спостерігається дефіцит низькокваліфікованих працівників з неповним робочим днем.

2. Господарство не приділяє особливої уваги плануванню чисельності працівників, а також не враховує, чому деякі працівники не відповідають наміченим показникам. Важливо не тільки розрахувати первинні показники, а й оцінити та спрогнозувати, як ці показники будуть змінюватися.

3. Працівники незадоволені соціальними пільгами та умовами праці, соціальні пільги вимагають значних фінансових зобов'язань. Підприємство більш схильно інвестувати в розвиток виробничих проектів і нових ідей, ніж в ініціативи, спрямовані на вирішення соціальних проблем.

4. Враховуючи індексацію, зростання інфляції та підвищення рівня життя, зарплату необхідно суттєво підвищити. Коли інфляція зростає, зарплати залишаються незмінними. Таким чином, працівники зараз шукають більш прибуткову роботу, щоб задовольнити зростаючий попит.

Низький рівень професіоналізму та кваліфікації працівників є однією з найважливіших причин низької конкурентоспроможності, яка негативно впливає на рівень прибутковості та перешкоджає фінансовим можливостям для людей та професійному розвитку.

Ступінь модернізації комунікаційних, інформаційних, програмних, виробничих і управлінських технологій, а також оновлення технологічного устаткування підприємства призвели до того, що до працівників пред'являються вимоги професіоналізму та вищої освіти.

Як наслідок, метою поточного режиму навчання є навчання вузькоспеціалізованих осіб з метою конкурентоспроможності та надихання їх присвятити всі свої зусилля покращенню якості сільськогосподарської продукції, ефективному використанню ресурсів, зниженню витрат.

Доцільно виділити кілька шляхів професійного розвитку співробітників:

– метою підвищення кваліфікації є підвищення та розширення професійних здібностей, умінь і навичок персоналу;

- розглядаються співробітники, які нещодавно прийняті на роботу і ще не вивчили традиції чи звичаї;
- професійний розвиток на робочому місці, який зазвичай використовується, коли застосовуються нові технології чи методи виробництва, або коли працівники переводяться в іншу сферу діяльності;
- співробітники навчаються за зовнішніми проектами, які потребують знань про складну природу виробництва, управління чи інших процесів.

Існуюча система підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві в першу чергу виходить з реальних виробничих потреб виробництва. Однак такий підхід не зовсім точний, оскільки не враховує особливі здібності та таланти працівника, а також його індивідуалізовані професійні вимоги. Крім того, розвиток талантів, заснований на безпосередніх турботах, не може забезпечити довгостроковий або всебічний розвиток талантів.

Нині працівники мають змогу пройти професійне навчання як на підприємстві, так і у навчальних закладах. У таблиці 2.11 досліджено динаміку працівників щодо підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.11

Кількість працівників підприємства, які брали участь у заходах розвитку персоналу за місцем навчання у 2021-2023 рр.

Місце навчання	Роки			Відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021
На виробництві, осіб	91	105	125	14	20
У навчальних закладах, осіб	32	36	44	4	8
Загальна кількість працівників, яка брала участь у заходах професійної підготовки персоналу, осіб	123	141	169	18	28
у % до загальної чисельності працівників					
На виробництві, осіб	7,55	9,13	11,61	1,58	2,48
У навчальних закладах, осіб	2,65	3,13	4,09	0,48	0,96
Загалом	10,2	12,26	15,69	2,06	3,43

З наведених даних помітно, що кількість працівників, які брали участь у професійному навчанні персоналу, менша, але позитивні зміни спостерігаються. З них загальна кількість таких працівників у 2022 році

становить 141, що на 18 осіб більше порівняно з 2021 роком та на 28 осіб у 2023 році. Станом на кінець звітнього року професійне навчання пройшли 169 працівників.

У питомій вазі всіх працівників це невелика цифра, але вона зростає. Серед них частка у 2021 році становила 10,2 %, у 2022 році – 12,26 %, у 2023 році – 15,69 %. Працівники проходять професійне навчання безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах.

Варто зазначити, що розвиток персоналу на досліджуваному підприємстві повністю враховує реальні потреби виробництва. При цьому всі заходи в цій сфері розробляються відділом кадрів окремо для адміністративного персоналу та робітників. Зрештою, їхні навчальні цілі різні.

На рис. 2.2 наведемо частку поширення різних методів професійної підготовки персоналу підприємства.

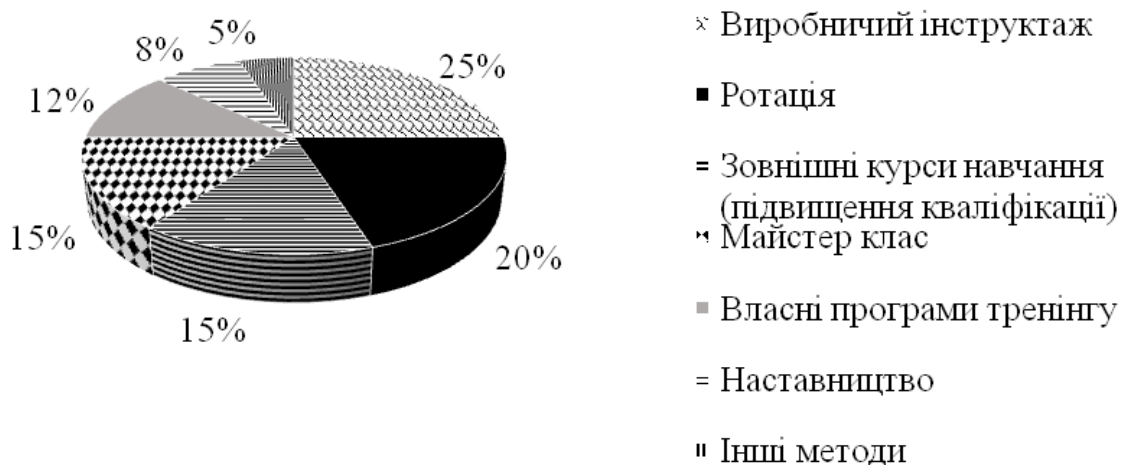


Рис. 2.2. Частка використання методів професійної підготовки персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Загалом підприємство використовує різноманітні форми та методи професійної підготовки свого персоналу. Найпоширенішими є використання традиційних методів, таких як виробничий інструктаж і ротація. Більш сучасні використовують власні навчальні програми, які включають роботу з кейсом, а також менторство та майстер-класи. Основна проблема полягає в тому, що систематичного та постійного навчання персоналу немає, а частка працівників,

залучених до процесу підвищення кваліфікації персоналу, дуже мала.

Отже, провівши діагностику розвитку персоналу можемо констатувати, що вона є недосконалою та вимагає покращення. Вважаємо за необхідне на рис. 2.3 виділити головні недоліки існуючої системи розвитку персоналу.

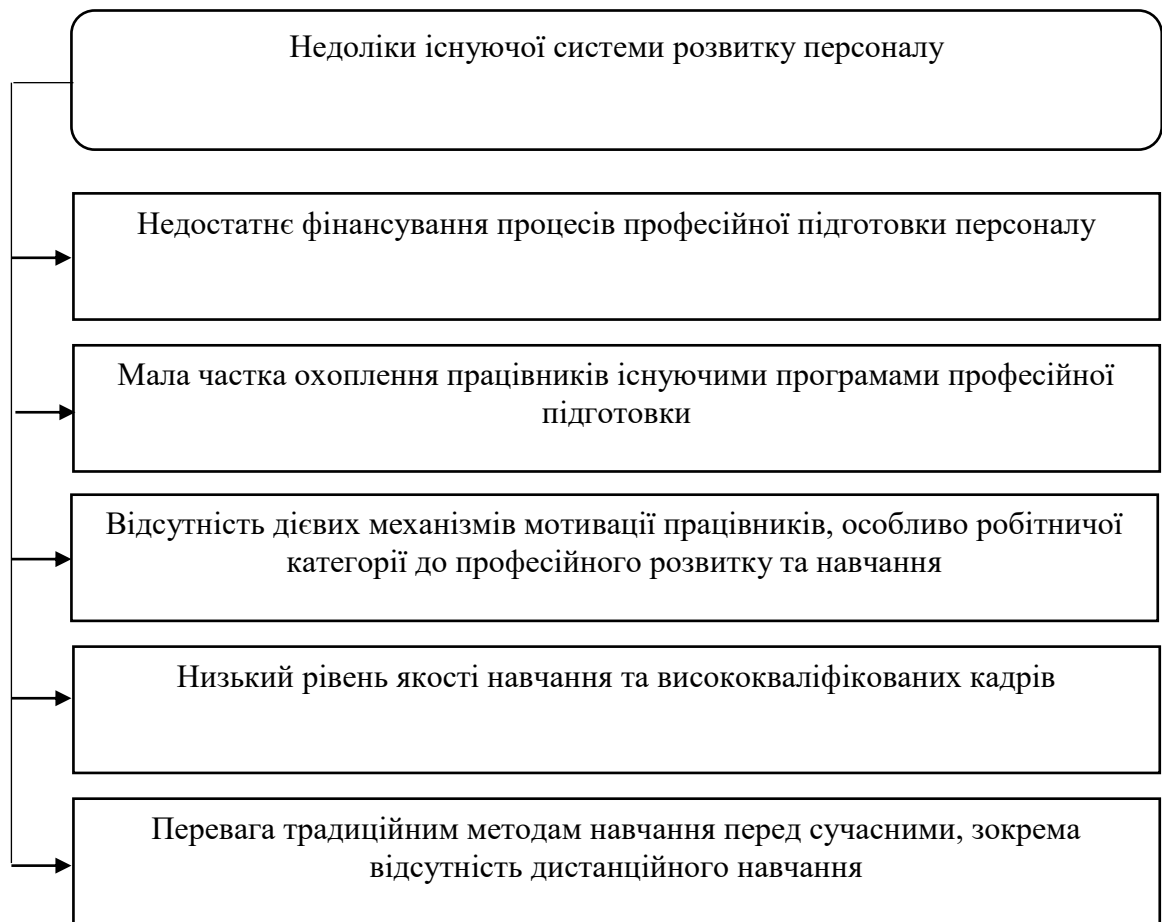


Рис. 2.3. Недоліки існуючої системи розвитку персоналу на підприємства, 2021-2023 рр.

Таким чином, однією з найважливіших причин, чому досліджуване підприємство не приділяє уваги навчанню співробітників, є те, що навчання працівників вимагає ресурсів, і вони недоступні. Ще однією причиною нерозвиненості робітників є небажання керівництва витратити кошти на розвиток, навчання та професійний ріст персоналу. В результаті правильний організаційний дизайн дозволяє досягти цілей і завдань господарства, навчати співробітників відповідно до останнього плану розвитку талантів, а корпоративна культура має духовно-моральну складову, зрозумілу та ефективну для співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У період жорсткої конкуренції стійкий розвиток і стратегічні можливості підприємства в основному залежать від того, чи зможе внутрішня система управління підприємством забезпечити повний розвиток управління персоналом, сформувані стратегію управлінської спроможності, відібрати найкращих талантів, тим самим забезпечуючи стійкий розвиток підприємства впроваджуючи стратегічні зміни на найвищому професійному рівні.

Зарубіжні вчені та економісти з менеджменту персоналу підкреслюють, що якщо підприємство хоче бути проактивним у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію, мати адаптивні всі внутрішні системи управління, наразі це значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Ось чому не лише стратегія, організаційна структура, різноманітні процедури планування та контролю, але й стилі управління, адекватність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакції на нововведення та зміни повинні постійно вдосконалюватися шляхом аналізу. Така природа проблеми.

Через процес глобалізації економіки роботодавці змушені вводити систему якості, що відповідає міжнародним стандартам, оскільки від цих характеристик персоналу буде залежати успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для отримання великих доходів в умовах жорсткої ринкової конкуренції необхідно розвивати персоналізовані інтелектуальні ресурси, які забезпечать високий і стабільний дохід. Сьогодні важливу роль інтелектуальних ресурсів можна підтвердити вартістю підприємства на ринку. Її активи в сотні разів більші, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для досліджуваного підприємства на даний момент основним завданням є висвітлення та формування процесу управління персоналом, особливо інтелектуального розвитку персоналу. Швидкість змін на сучасному ринку дуже висока, і чим вище швидкість змін, тим більша потреба у прискоренні розвитку свого інтелектуального потенціалу та загального рівня підприємства.

З метою формування та поглиблення інтелектуального потенціалу можна використовувати методи наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рекомендовані методи покращення інтелектуального потенціалу підприємства на 2025-2028 рр.

В іншому випадку підприємство має зосередитися на створенні інтелектуального капіталу та стати «інтелектуальним» підприємством. Перш за все, щоб стати «розумним підприємством», необхідно підвищити інтелект співробітників, а для цього потрібно вдосконалити процес навчання. Основним критерієм інтелекту працівника є рівень розвитку мислення, процесу швидкого розуміння та сприйняття інформації. Сьогодні господарство має націлюватися на розвиток інтелектуального потенціалу, тому вартість надання послуг зростає. Уміння вчитися дуже важливе, тому що від цього залежить інтелект і знання.

Для системи розвитку співробітників ми пропонуємо створити внутрішній навчальний центр – комплекс завдань і вправ, які виконують працівники за планом. Завдяки навчанню співробітники зможуть розширити свої знання, підвищити продуктивність і розвинути додаткові навички, необхідні для кар’єрного зростання (рис. 3.2).

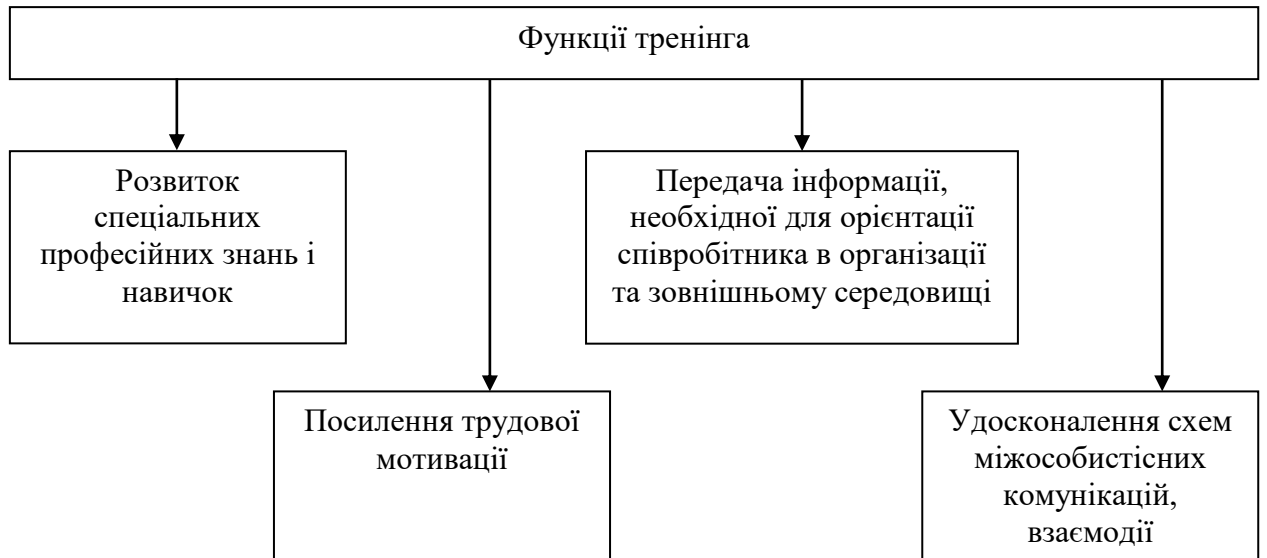


Рис 3.2. Рекомендовані функції тренінгів на 2025-2028 рр.

За допомогою навчання, тренінгів нові співробітники можуть швидко адаптуватися до виконання завдань і розвивати нові знання та навички. Навчання дасть можливість співробітникам підготуватися до підвищення.

Пропонуємо розділити навчання за структурою. Необхідно розподілити навчання за різними темами, а також за посадою працівника. Тобто проводити індивідуальне навчання лише тим, хто цього потребує.

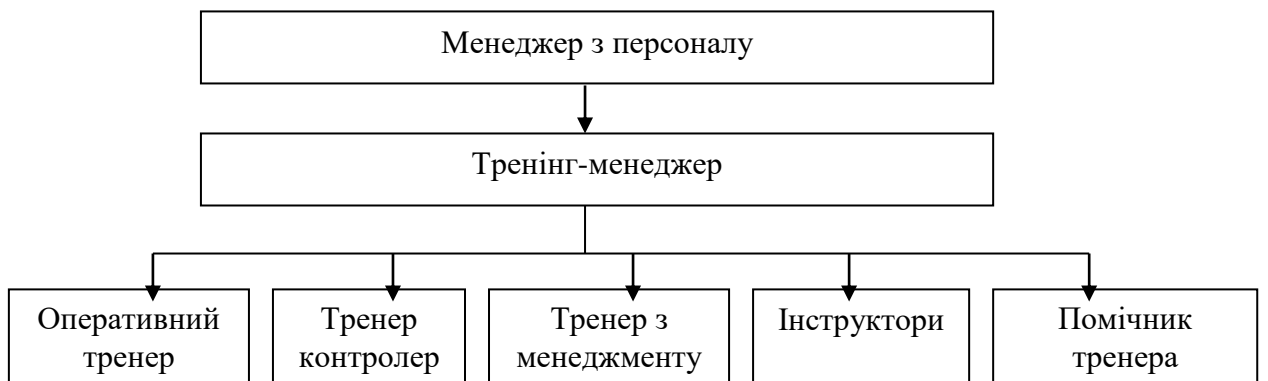


Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу на 2025-2028 рр.

Усі тренери спілкуватимуться з менеджером з персоналу, який вже присутній в організації. Керівником навчання буде керівник навчального підрозділу. Він братиме безпосередню участь і керуватиме тренуваннями.

Операційний тренер матиме завдання координувати та організовувати всі тренінги для працівників нижчого рівня (контактний центр та відділення).

Завдання інструктора на посаді контролера – планувати та проводити тренінги, які мають найбільше значення для керівництва (наприклад, працівників головного офісу). Відповідальність інструктора полягає в тому, щоб проводити різні типи навчальних занять безпосередньо на кожному рівні. Помічник тренера контролюватиме необхідне для навчання приладдя.

Тренінги мають різний вплив на різних співробітників у різних відділах. Наприклад, це отримані знання про продукти, якими користуються співробітники, це збільшення знань про продукт, вдосконалення вміння працювати з важкими клієнтами.

Також тренінги мають велике значення для менеджерів. Проведення тренінгів дозволить керівництву підвищити свої навички в управлінні підрозділом, що призведе до збільшення доходів і зменшення збитків.

У комплексі проведення навчання підвищить загальну продуктивність підприємства. Клієнти та співробітники сприймуть продукцію та послуги більш прихильно, в результаті зросте дохід як у грошовому, так і в інтелектуальному вираженні.

Перевагами таких тренінгів є:

- активна участь усіх учасників навчального процесу;
- спрямованість уваги учасників;
- короткий період навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- забезпечує практичне застосування знань;
- підвищує збудженість співробітників;
- обмін особистими знаннями не тільки з тренером, але й з іншими людьми;
- навчання знижує опір знанням;

- удосконалення навичок командної роботи.

Недоліками можуть бути:

- ефект від занять проявляється через кілька місяців (3-6 місяців);
- необхідність повторного навчання для відновлення навичок;
- висока вартість навчання обтяжлива;
- навчальний процес не передбачає системного розуміння, подібного до того, що відбувається у вищій освіті;
- витрати часу та грошей на утримання штату тренерів на персональному рівні;
- під час навчання можливе значне відхилення від задуманого теми, тобто бажаний результат не досягається;
- тривалість навчального заняття.

Крім того, важливо відзначити, що однією з найбільших переваг є те, що можна часто цим користуватися. Незважаючи на те, що є недоліки, особистість інструктора використовується як інструмент для розвитку навчання учасників, талант інструктора визначає ступінь успіху чи неуспішності цього. Навчання охопить як новачків, так і ветеранів. Ще одним нововведенням стане прийняття працівників на випробувальний термін, протягом якого будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та прийнято рішення щодо додаткової співпраці.

Навчання також сприятиме відстеженню всіх змін у аграрному секторі, усіх нововведень, що призведе до підвищення ефективності роботи персоналу. Навчання відбуватиметься в кластерах, як зазвичай у цьому випадку, бо індивідуальне навчання неефективне. Результат навчання є менш значущим, ніж витрати на його проведення. Навчальний центр потребує значного фінансування, але ефект від результату буде більшим. Головним є те, що буде бажання працівників саморозвиватися, що зменшить плинність кадрів, а також покращить діяльність підприємства в цілому та підвищить кваліфікацію персоналу.

Актуальною є також підготовка працівників для освоєння інноваційних технологій, що вимагають від відділів належної підготовки кадрів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План підготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства на 2025-2029 рр.

Показники	За 5 років	Роки				
		2025	2026	2027	2028	2029
Підготувати працівників у вищих навчальних закладах:						
I-II рівня акредитації	20	4	4	4	4	4
III-IV рівня акредитації	10	2	2	2	2	2
Підвищити кваліфікацію - всього осіб,	75	15	15	15	15	15
у т. ч.: керівництво підприємства	1	-	-	1	-	-
головні спеціалісти, керуючі підрозділами	5	1	1	1	1	1
виробничих персонал	69	14	14	13	14	14

У підприємстві за період 2025-2029 рр. планується підготувати співробітників для підприємства у вищих навчальних закладах I-II рівня акредитації – 20 осіб, а III-IV рівня акредитації – 10 осіб. За цей же період підвищать кваліфікацію 75 осіб, зокрема, це керівник підприємства, а також головні спеціалісти та керуючі підрозділами – 5 осіб, виробничий персонал – 69 осіб.

Глобальний характер тенденцій корпоративного розвитку також свідчить про те, що навчання можливе на роботі, а відповідальність за результат більшою мірою делегована працівникам та їхнім керівникам. У результаті було визнано сучасні підходи до розвитку талантів, такі як менторство, електронне навчання, партнерство, відстеження та відрядження.

Коучинг – це метод управління персоналом, який сприяє інтерналізації ресурсів і потенціалу таланту людини, постійному вдосконаленню її професійних здібностей і підвищенню конкурентоспроможності. Це також забезпечує розвиток здібностей. Інноваційні методи виробничих процесів, що розкривають потенціал людини для максимальної їх ефективності.

Електронне навчання (E-learning) – це форма дистанційної освіти з використанням комп'ютерів. Практика електронного навчання дозволяє

співробітникам отримати нові знання та навички, не відриваючись від основної роботи.

Партнерство (Buddying) — це сприяння зусиллям підлеглих у досягненні результатів шляхом передачі їм інформації про навчання та розвиток. Надання один одному інформації та об'єктивних, а також чесних відгуків щодо вивчення нових здібностей. Є присутність неформального наставництва, коли здібності використовуються як засіб особистого розвитку для співробітників, приятелі служать дзеркалом, яке відображає один на одного: те, як їхні колеги представляють себе колегам, тобто що «працює», а що ні.

Відстеження (Shadowing) – цей підхід в основному використовується для навчання новачків. Стендування доступне лише підприємствам, які хочуть найняти молодих людей без досвіду роботи.

Відрядження (Secondment) – це тимчасове переміщення співробітника в інший відділ організації або, останнім часом, зовсім в іншу компанію. Співробітників часто перерозподіляють в інші організації: великі корпорації, національні установи чи благодійні організації. Ці призначення зазвичай оплачуються, вимагають офіційного схвалення, розраховуються на повний робочий день і тривають максимум 12 місяців.

Основними недоліками цих методів розвитку людей є:

- збільшити навантаження на керівників і спеціалістів у процесі навчання;
- викладацькому персоналу може бракувати структурованої підготовки, досвіду та авторитету;
- вузькопрофесійна спрямованість освіти.

Система навчання і розвитку персоналу також розкривається в акронімі ADDIE.

1. А (Needs Assesment) – виявлення потреб у навчанні та створення ясної картини щодо того, кого і чому потрібно вчити для досягнення стратегічних аспектів управління розвитком персоналу організації;

2. D (Program Design) – планування корпоративної програми навчання, яка визначає терміни, бюджет, категорії персоналу, методи його навчання і розвитку;

3. D (Program Development) – розробка навчальних програм для вирішення завдання навчання кожної категорії персоналу;

4. I (Program Implementation) – проведення навчання за запланованою програмою.

5. E (Evaluation) – оцінка результатів навчання і розвитку.

В умовах ринкового механізму недостатньо посилити економічний і соціальний розвиток. Тому вдосконалення індивідуальної мотивації, необхідні комплексні методи реалізації, особистісна переорієнтація працівників спрямовані на асоціативно-афективний рівень. Він передбачає:

1) проводити роботу з планування, таку як заміна та призначення керівного персоналу відповідно до організаційної форми, наприклад, корпоративне планування кар'єри, ротація посад, навчання кандидатів на заміну, відповідне стажування тощо;

2) на основі підвищення соціальної культури та морально-психологічних стимулів активізувати роботу зі стабілізації робочої сили та підвищення трудової та громадської активності працівників;

3) забезпечувати соціальне забезпечення та вимагати від кадрових служб дотримання процедур найму та перепідготовки персоналу;

4) переходу від адміністративно-командних методів до демократичних форм, широкої гласності у кадровій роботі;

5) оновленню науково-методичного забезпечення та матеріально-технічної і інформаційної бази.

Отже, персонал повинен володіти здібностями, необхідними для роботи, організації виробництва, застосування найбільш ефективних методів праці і технічних аспектів. Важливо оцінити не тільки потенційні здібності працівника, а й конкретні умови, за яких він може їх реалізувати під час роботи, чи відповідає ця робота певній моделі продуктивності, ідеальна вона чи ні.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень управління розвитком персоналу підприємства можна зробити висновки:

1. Територія землекористування переважно перебуває в оренді, яка досягла у 2023 році 3053 га, з яких 3053 га (100,0 %) – орні землі. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. площа землі (ріллі) зменшилася на 285 га (8,5 %), тенденція спричинена зниженням кількості пайових часток. У порівнянні з 2021 роком кількість працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зросла на 21 особу (16,9 %). У галузі рослинництва збільшилася кількість працюючих на 2 (2,5 %), у тваринництві – на 19 (42,2 %).

2. Передумовою стабільної роботи підприємства є його працівники. Тому для господарства дуже важливо вкладати фінансові ресурси в розвиток. Під розвитком персоналу слід розуміти процес набуття працівником певних навичок для виконання посадових обов'язків, що сприяє підвищенню кваліфікації людини. Знання мають властивість застарівати, тому їх необхідно вчасно оновлювати, отримувати нову інформацію, підвищувати свою кваліфікацію. Все це досягається завдяки управлінню процесом розвитку людей.

3. Підприємство діє на ринку протягом довгого часу, головним завданням його є максимальне задоволення потреб споживачів та збільшення на цій основі своїх прибутків. Основною продукцією, яку реалізовує підприємство є сільськогосподарська. Продукція та процеси виробництва підприємства сертифіковані та мають відповідні ліцензії державного й міжнародного рівня. Це дозволяє безперебійно функціонувати та здійснювати господарську діяльність.

4. Проаналізовано та оцінено ефективність системи стратегічного управління розвитком персоналу. Аналіз показав, що рівень системи професійної підготовки персоналу є слабким. В результаті лише 15 % працівників проходять навчання та підвищення кваліфікації. Сьогодні

недоліки в системах управління розвитком персоналу не мають істотного впливу на кінцеві фінансові показники, однак, якщо керівники не вдосконалять існуючу систему управління розвитком персоналу, це може негативно вплинути на всю діяльність та кінцеві результати підприємства.

Удосконалення управління процесами розвитку персоналу підприємства передбачає:

1. Концентрацію на напрямках розвитку персоналу, які б базувалися на соціально відповідальному і екологічноорієнтованому управлінні розвитком персоналу.

2. Впровадження моделі системи безперервного навчання персоналу, яка складається з Блоку I (планування) включає аналіз, визначення потреб та мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання, Блоку II (реалізація) передбачає безпосередню підготовку, організацію та проведення навчання та Блоку III (оцінка) займається вистежуванням ефективності навчання. Основна задача зрозуміти, якою мірою співробітники використовують знання і навички, які вони отримали у результаті навчання.

3. Переорієнтацію на працівників як особистостей, направленість на асоціативний і емоційний рівень, який передбачає:

1) планомірну роботу з управлінським персоналом для заміщення, висування, яке ґрунтується на організаційних формах, таких як планування ділової кар'єри, ротаційні переміщення, підготовка кандидатів на заміщення посад, стажування на відповідних посадах;

2) активізацію діяльності по стабілізації трудового колективу, збільшення трудової і соціальної активності співробітників на основі вдосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів;

3) забезпечення соціальних гарантій, що вимагають від кадрової служби дотримання порядку працевлаштування та перенавчання персоналу;

4) перехід від адміністративно-командних методів до демократичних форм, широкої гласності у кадровій роботі;

5) оновлення науково-методичного забезпечення та матеріально-технічної і інформаційної бази.

4. Використання запланованого організаційно-економічного механізму поліпшення кадрового потенціалу, який базується на важливих інструментах управління процесами розвитку персоналу:

- 1) програмі удосконалення мотивації персоналу;
- 2) програмі підвищення кваліфікації співробітників;
- 3) програмі соціального розвитку колективу.

5. Реалізацію заходів:

- удосконалення системи матеріального та морального стимулювання персоналу;
- здійснення контролю виконавчої дисципліни та атестації персоналу;
- розробку і впровадження фінансового механізму закріплення молодих спеціалістів на селі;
- ініціювання створення в підприємстві спеціальних навчально-методичних курсів з перепідготовки працівників;
- організація підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимальну зайнятість співробітників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини;
- поліпшення технічного рівня виробництва продукції (комплексна механізація, автоматизація та комп'ютеризація виробничих процесів; упровадження передової технології);
- удосконалення процесів управління, організації виробництва та праці;
- зменшення негативного впливу сезонності на виробництво сільськогосподарської продукції, своєчасне залучення працівників;
- зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок інноваційної спрямованості співробітників.

