

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
09 червня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Управління розвитком персоналу підприємства за сучасних умов»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

**Кулик Анастасія Сергіївна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

**Віталій СОБЧИШИН**

**Полтава – 2025 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Діагностика управління розвитком персоналу підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Людський капітал дедалі більше визнається головним джерелом конкурентних переваг, тому інвестування в професійне зростання працівників, формування їхніх компетенцій та адаптація до нових викликів – є не просто бажаними, а необхідними умовами виживання та процвітання компаній. За умов постійних змін на ринку праці, зростаючих вимог до кваліфікації, поширення дистанційної роботи та автоматизації виробничих процесів, підприємства мають переосмислити підходи до розвитку персоналу, чим і пояснюється обрана тема.

Різнобічними аспектами розвитку персоналу, забезпечення продуктивності тощо є предметом інтересу низки вчених, зокрема: Є. Барвінська, Н. Георгіаді, І. Гурська, Л. Земляна, І. Жорова, З. Лещенко, Г. Лучко, Н. Приймак, А. Шахно та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Дана кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства в умовах сучасного економічного середовища, з урахуванням змін на ринку праці, потреб у підвищенні конкурентоспроможності та ефективного використання людського капіталу. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорії «персонал», «розвиток персоналу» тощо;

- здійснено оцінку сучасного стану управління персоналом окремого господарства;
- розроблено програму розвитку персоналу суб'єкта господарювання на перспективний період.

**Об'єктом дослідження** є система управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.

**Предмет дослідження** – методи, інструменти та організаційно-економічні механізми управління розвитком персоналу підприємства, що забезпечують підвищення його ефективності та конкурентоспроможності за сучасних умов.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний; порівняльний; монографічний; графічний, економіко-статистичний методи, метод моделювання тощо.

**Інформаційною базою виступили:** дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, нормативно-правові акти України з питань праці, управління персоналом, внутрішні документи підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, зокрема – для удосконалення системи навчання, мотивації та оцінювання кадрів.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Собчишин В., Кулик А. Сучасні виклики управління розвитком аграрних підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління*

*підприємством*: Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Частина 2. Полтавський державний аграрний університет (25 березня 2025 р.). Полтава, 2025. 662 с. С. 296-297.

2. Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. Управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2025 року (м. Херсон – м. Хмельницький, Україна).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 43 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 2 рисунки та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Управління розвитком персоналу є однією з ключових складових системи стратегічного управління підприємством. Персонал розглядається не лише як виконавець функцій, але й як актив, що формує конкурентні переваги організації. Сучасне управління персоналом акцентує увагу на безперервному професійному зростанні, підвищенні кваліфікації, адаптації до технологічних змін, розвитку лідерських якостей та формуванні корпоративної культури.

Розвиток персоналу включає сукупність процесів, спрямованих на підвищення компетентності працівників, їх мотивації, здатності до інноваційної діяльності та адаптивності до змін середовища. Це охоплює як формальні інструменти (навчання, атестація, кар'єрне планування), так і неформальні (менторинг, наставництво, обмін знаннями в колективі) [1, с. 5; 11; 19, с. 16].

Розвиток персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, що забезпечує формування компетентного, мотивованого та гнучкого трудового потенціалу підприємства. Науковий інтерес до цієї теми активно розвивається як в українському, так і в міжнародному академічному середовищі.

Українські дослідники переважно розглядають розвиток персоналу як складову стратегічного управління підприємством, підкреслюючи його значення у забезпеченні конкурентоспроможності організації [4, с. 71; 5, с. 91].

Група науковців [9, с. 93] трактує розвиток персоналу як процес безперервного вдосконалення знань, навичок, професійної культури та соціальної компетентності працівника.

Тоді як, А. Климчук, А. Михайлов [12, с. 219] наголошують на

важливості інвестицій в людський капітал, вказуючи, що ефективно управління розвитком кадрів забезпечує підвищення продуктивності праці та інноваційності організації.

Н. Олійник [17, с. 88] акцентує увагу на необхідності адаптації системи розвитку персоналу до умов цифрової трансформації, автоматизації виробництва та інтеграції молодих спеціалістів.

Серед основних напрямів управління розвитком персоналу українські вчені виділяють професійне навчання та перепідготовку; планування кар'єри та кадрового резерву; стимулювання до саморозвитку; оцінювання та моніторинг розвитку компетенцій [20, с. 115].

У міжнародній науковій літературі розвиток персоналу розглядається крізь призму стратегічного HR-менеджменту, інституціонального підходу та теорії організаційного навчання.

М. Декснїс [34, с. 207] визначає розвиток персоналу як комплекс заходів, спрямованих на формування професійних знань і навичок, необхідних для досягнення цілей організації. Він підкреслює значення індивідуальних планів розвитку, наставництва та внутрішнього коучингу.

Науковці [35, с. 162-163] вважають, що управління розвитком персоналу має бути інтегрованим в бізнес-стратегію і спиратися на аналітику, цифрові рішення та управління змінами та вказує на важливість навчання впродовж життя (lifelong learning) як запоруку гнучкості та довгострокової ефективності організацій.

А. Вагех [37, с. 123] підкреслює роль «навчальної організації», де розвиток персоналу є не просто функцією HR, а елементом організаційної культури та сталого зростання.

Незважаючи на різні підходи, як українські, так і зарубіжні науковці одностайні у визнанні стратегічної важливості розвитку персоналу як чинника довготривалої конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічних змін і цифрової трансформації саме інвестиції в людський

капітал стають критично важливими для виживання і процвітання аграрного бізнесу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» [8, с. 43; 14, с. 489; 29, с.96]**

Критерій	Українські дослідники	Зарубіжні дослідники
Основна мета	Підвищення професійної кваліфікації та ефективності праці	Досягнення стратегічних цілей через формування навченого, адаптивного персоналу
Інструменти	Тренінги, наставництво, оцінка персоналу	Стратегічне планування кар'єри, коучинг, HR-аналітика
Підхід	Практико-орієнтований, інституційний	Системний, стратегічний, технологічний
Нові виклики	Цифровізація, адаптація молоді, міграція	Штучний інтелект, глобалізація, ESG-тренди

Очевидно, що розвиток персоналу в аграрному підприємстві є важливою складовою його функціонування, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на ефективність виробництва, інноваційність технологічних процесів та рівень конкурентоспроможності на агропродовольчому ринку [2; 7, с. 6].

Аграрний сектор має низку специфічних рис, що обумовлюють особливий підхід до розвитку працівників [10, с. 29]:

сезонність робіт і потреба в тимчасовій зайнятості;

фізична важкість праці та залежність від природно-кліматичних умов;

територіальна розкиданість господарств, що ускладнює централізоване навчання;

низька привабливість сільськогосподарських професій для молоді.

У таких умовах розвиток персоналу має бути гнучким, доступним, технологічно підтриманим та орієнтованим на збереження й активізацію людського капіталу підприємства.

Управління аграрним підприємством передбачає не лише організацію виробничого процесу, а й формування умов для постійного професійного

зростання працівників. Основні функції розвитку персоналу в системі управління [12, с. 219; 14, с. 489]:

- 1) адаптаційна – забезпечення швидкого входження нових працівників у виробничий процес (особливо сезонних кадрів);
- 2) освітня – формування сучасних аграрних компетенцій через професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- 3) мотиваційна – створення стимулів до саморозвитку, підвищення лояльності до підприємства;
- 4) стратегічна – підготовка кадрового резерву для управлінських посад, підвищення інтелектуального потенціалу підприємства.

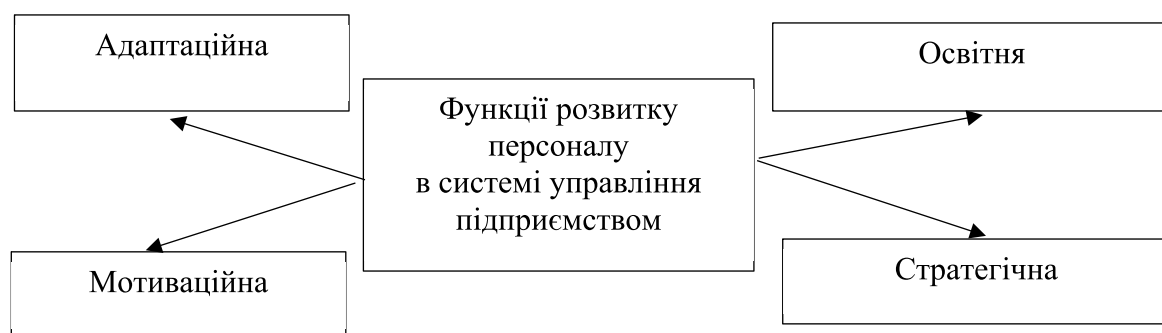


Рис. 1.1. Функції розвитку персоналу в системі управління підприємством [3, с. 54; 6, 27]

Сучасні аграрні підприємства впроваджують низку практик у межах розвитку персоналу [4, с. 71; 10, с. 29]:

- професійні навчання та сертифікації для агрономів, інженерів, механізаторів;
- внутрішні тренінги з охорони праці, агрономічної грамотності, технологій точного землеробства;
- використання цифрових рішень (відеоінструкції, мобільні додатки для обліку та навчання);
- мотиваційні програми (нагородження кращих працівників, кар'єрні можливості);

підтримка молоді – стажування, практика з навчальних закладів, конкурси на молодіжні проекти.

Варто зазначити, що на аграрному підприємстві ТОВ «Зерно-Агро» (Полтавська область) створено внутрішній навчальний центр, де працівники щосезону проходять тренінги з роботи на новій техніці та ведення документації. У результаті кількість виробничих інцидентів зменшилась на 40 %; урожайність підвищилася завдяки точнішому дотриманню агротехнологій; частка кваліфікованих працівників зросла на 15 % [21, с. 102].

Таким чином, розвиток персоналу – це не лише інструмент підвищення продуктивності, а й важлива інвестиція у сталий розвиток аграрного підприємства. Успішна система управління персоналом дозволяє адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги навіть за обмежених ресурсів.

У науковій літературі виокремлюють декілька моделей управління розвитком персоналу, серед яких найбільш поширеними є компетентнісний підхід, модель життєвого циклу працівника, мотиваційна модель, а також стратегічно-орієнтовані моделі (наприклад, HRM-стратегія, модель управління талантами) [18, с. 118].

Компетентнісний підхід фокусується на визначенні ключових навичок і знань, необхідних для досягнення цілей підприємства, та розвитку саме тих якостей, які мають найбільшу цінність для бізнесу. Модель життєвого циклу працівника передбачає управління розвитком на всіх етапах його перебування в організації – від рекрутингу до виходу з компанії [1, с. 6].

У контексті цифровізації набувають актуальності адаптивні моделі, які включають гнучке навчання, e-learning, дистанційне підвищення кваліфікації та індивідуалізовані траєкторії розвитку [16].

У сучасній теорії та практиці управління персоналом виокремлюють низку підходів до управління розвитком кадрів, кожен з яких відображає специфіку стратегічних завдань підприємства, організаційної культури та

зовнішнього середовища. Основними є такі підходи: компетентнісний, системний, процесний, стратегічний та інноваційно-адаптивний [26, с. 123-124; 32, с. 306].

Компетентнісний підхід передбачає розвиток працівників відповідно до необхідних для організації компетенцій – поєднання знань, навичок, мотиваційних установок та поведінкових характеристик. Основна увага зосереджується не лише на технічних уміннях, а й на таких «м'яких» навичках як комунікабельність, креативність, здатність до самонавчання. Компетентнісний підхід дозволяє [33, с. 217]:

- створювати карти компетенцій;
- формувати цільові профілі посад;
- оцінювати ефективність розвитку персоналу на основі КРІ та відповідності стандартам компетентності.

Аграрна компанія «Астарта-Київ» успішно застосовує компетентнісний підхід у формуванні внутрішніх програм розвитку персоналу. На підприємстві створено профілі компетентностей для різних посад (механізаторів, інженерів, агрономів), що стали основою для підбору кадрів, формування навчальних програм і оцінювання результатів. Це дозволило компанії досягти підвищення продуктивності праці на 12 % за рік; зменшення витрат на адаптацію нових працівників; підвищення відповідності кадрового потенціалу технологічним вимогам [31, с. 192].

Системний підхід передбачає розгляд управління розвитком персоналу як частини загальної системи управління організацією. Усі етапи – від виявлення потреб у розвитку до оцінки результативності навчання – повинні бути взаємопов'язані, цілеспрямовані та узгоджені зі стратегічними цілями підприємства. Цей підхід охоплює [5, с. 91]:

- діагностику потреб у розвитку;
- планування навчальних заходів;
- інтеграцію з кадровим резервом і плануванням кар'єри;

- моніторинг ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Провідна агропромислова компанія «МХП» (Миронівський хлібопродукт) реалізує системний підхід через створення корпоративного університету «МХП Академія», який охоплює всі етапи розвитку працівника – від адаптації до підготовки управлінського резерву. Навчання структуроване за напрямками [27, с. 99]:

- лінійні спеціалісти (оператори, трактористи, агрономи);
- менеджери середньої ланки;
- управлінська еліта (СЕО-підготовка).

Інтеграція результатів навчання в систему КРІ дозволяє проводити кількісну оцінку ефективності розвитку персоналу.

Процесний підхід зосереджується на деталізації та оптимізації окремих процесів розвитку персоналу: навчання, атестація, коучинг, ротація кадрів тощо. Особлива увага приділяється стандартизації процесів, застосуванню цифрових рішень та автоматизації управлінських дій (наприклад, LMS – learning management systems) [24, с. 160].

Стратегічний підхід передбачає, що розвиток персоналу розглядається як інструмент реалізації довгострокової HR-стратегії підприємства. Підприємство формує кадрову політику, яка передбачає випереджувальне формування навичок, необхідних для майбутніх ринкових викликів. До стратегічних інструментів належать [13, с. 28]:

- планування наступництва (succession planning);
- управління талантами (talent management);
- формування кадрового резерву;
- HR-аналітика.

Агрохолдинг «Кернел» впроваджує HR-стратегію, де розвиток персоналу є частиною бізнес-стратегії до 2030 року. Компанія запустила ініціативу «Талант-Менеджмент», спрямовану на виявлення, навчання та просування внутрішніх кадрів. Зокрема: понад 65 % керівників підрозділів – це працівники, що пройшли внутрішні програми розвитку; реалізовано

проект Digital Farm, який передбачає навчання персоналу роботі з IoT, GPS-моніторингом, аграрними CRM [32, с. 206].

Інноваційно-адаптивний підхід фокусує увагу на тому, що в контексті цифрової трансформації актуальності набуває підхід, орієнтований на постійну адаптацію персоналу до змінних умов зовнішнього середовища. Він передбачає гнучке навчання (microlearning, e-learning), гейміфікацію, використання big data в HR-процесах та формування культури самонавчання (self-learning culture) [36, с. 42].

У компанії «Інтерагросистема» (Полтавська область) під час пандемії COVID-19 було впроваджено електронне навчання для сезонних працівників, включно з онлайн-інструктажами та відеотренінгами для механізаторів. Це забезпечило: зменшення кількості технічних помилок на 30 %; скорочення тривалості навчання з 5 до 2 днів; збереження кадрового резерву в умовах дистанційної роботи [32, с. 209].

Такі приклади підтверджують ефективність поєднання класичних підходів із цифровими інноваціями, особливо в умовах змін середовища, сезонного навантаження та дефіциту висококваліфікованих кадрів у регіонах.

До найпоширеніших моделей розвитку персоналу належать [11; 14, с. 488; 18, с. 113]:

1. Модель ADDIE (Analysis – Design – Development – Implementation – Evaluation): класична модель створення ефективної системи навчання на підприємстві.

2. Модель 70:20:10 передбачає, що 70 % знань працівник отримує через практику, 20 % – через взаємодію з колегами, 10 % – через формальне навчання.

3. Модель TMS (Talent Management System) дозволяє комплексно керувати ідентифікацією, залученням, розвитком і утриманням талановитих працівників.

4. Модель життєвого циклу працівника (Employee Lifecycle Model) розглядає розвиток персоналу в розрізі етапів – залучення, адаптація, розвиток, утримання, звільнення.

Кожна з моделей має свою методологію, структуру та інструментарій, однак у сучасних умовах все частіше підприємства застосовують гібридні, адаптивні підходи, орієнтовані на гнучкість, цифрову трансформацію та стратегічну інтеграцію HR-політики.

Управління розвитком персоналу в аграрному секторі має низку особливостей, зумовлених сезонністю праці, потребою у високій технічній компетенції, складністю трудового ринку в сільській місцевості та поступовою цифровізацією виробничих процесів. У цьому контексті підприємства активно впроваджують адаптовані до агросфери моделі розвитку персоналу [4, с. 69].

Сучасне середовище діяльності підприємств характеризується динамічністю, високою конкуренцією, цифровими трансформаціями, зміною трудових цінностей і очікувань працівників. Серед ключових зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток персоналу, можна виділити [9, с. 92; 20, с. 118]:

- цифровізацію бізнес-процесів і потребу в цифрових навичках;
- впровадження гнучких моделей зайнятості (віддалена робота, фріланс);
- поколінні зміни в структурі персоналу (вихід покоління Z на ринок праці);
- потребу в адаптації до міжнародних стандартів управління персоналом;
- стратегічні цілі підприємства та потреби бізнесу в інноваціях.

Підприємства, які своєчасно реагують на ці виклики та інвестують у розвиток персоналу, мають вищі шанси досягнути стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Попри визнання важливості розвитку персоналу, на практиці вітчизняні підприємства стикаються з низкою труднощів, зокрема: відсутність системного підходу до навчання, недостатнє фінансування програм розвитку, невідповідність методів навчання сучасним викликам, низька мотивація працівників до саморозвитку. Напрямами вдосконалення виступають [15, с. 56; 17, с. 84; 28, с. 296]:

- 1) розробка індивідуальних планів розвитку персоналу;
- 2) впровадження цифрових HR-платформ;
- 3) стратегічне планування кар'єрного росту;
- 4) розвиток внутрішнього коучингу та менторингу;
- 5) побудова культури безперервного навчання (lifelong learning).

Очевидно, що ключовими пропозиціями щодо розвитку персоналу для аграрного підприємства науковці розглядають [4, с. 71; 7, с. 6; 30]:

1. Впровадження базової системи навчання персоналу – розробити просту програму внутрішнього навчання (інструктажі, техніка безпеки, агротехнології); залучати досвідчених працівників як наставників для нових або сезонних кадрів. При цьому, очікуваним ефектом є підвищення якості роботи та зменшення помилок у виробничих процесах.

2. Кооперація з аграрними коледжами – укласти партнерські угоди з локальними закладами освіти щодо проходження практики студентами; формувати «кадровий резерв» із молодих спеціалістів. Очікуваний ефект: поступове оновлення персоналу та економія на залученні кваліфікованих працівників.

3. Онлайн-курси для аграріїв – використовувати безкоштовні чи недорогі онлайн-платформи (Prometheus, Coursera, YouTube, FAO) для самонавчання працівників; організувати колективне переглядання відео з подальшим обговоренням. Тематика: сучасні технології вирощування, точне землеробство, догляд за технікою.

4. Створення системи внутрішньої мотивації – ввести символічні премії або грамоти за якісну роботу; відзначати кращих працівників щомісячно або

сезонно. Очікуваний ефект: підвищення лояльності та командного духу[12, с. 219].

5. Ротація персоналу між ділянками – практикувати зміну ділянок або напрямків роботи для розширення навичок (агрономія, механізація, облік продукції); проводити сезонні внутрішні атестації [10, с. 31].

6. Доступна цифровізація кадрових процесів – вести облік кадрів у простій CRM або Excel-таблиці; фіксувати розвиток кожного працівника: участь у навчанні, рівень кваліфікації, дисципліна.

7. Залучення зовнішніх консультантів або тренерів раз на сезон – організувати навчальні виїзди або короткі семінари для всього колективу. Теми: підготовка ґрунту, агротехніка, управління витратами.

Таким чином, розвиток персоналу можливий навіть за обмеженого бюджету – головне системність, мотивація та готовність до впровадження простих, але ефективних інструментів.

Отож, управління розвитком персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Теоретичний аналіз показав, що розвиток персоналу включає систему заходів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, формування мотивації до праці та створення умов для кар'єрного зростання. Особливістю аграрного сектору є сезонність праці, потреба у висококваліфікованих кадрах і водночас дефіцит молодих спеціалістів. Тому управління розвитком персоналу повинно бути системним, адаптивним до специфіки сектору та орієнтованим на довгострокову перспективу. Ефективне використання теоретичних підходів та сучасних інструментів управління дозволяє сформувати кадровий потенціал, здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасному бізнес-середовищі розвиток персоналу виступає одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком працівників дозволяє не лише покращити якість виконання виробничих завдань, але й забезпечити стратегічне зростання підприємства через формування кадрового потенціалу, здатного реалізовувати інноваційні проекти та адаптуватися до динамічних змін ринку.

Розглянемо детальніше діяльність підприємства, що розташоване в Полтавській області. Основна діяльність даного господарства зосереджена на вирощуванні зернових та олійних культур (пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак), а також наданні послуг із сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє орендованим земельним банком, має власний машинно-тракторний парк, зерносховище, техніку для обприскування, а також приміщення для зберігання добрив та засобів захисту рослин.

Проаналізуємо земельний фонд агроформування у період 2022–2024 рр. Структура земельних угідь відображає склад земель за видами, а також зміну їх частки у загальній площі в динаміці (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка земельного фонду підприємства, 2022 – 2024 рр., га

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Сільськогосподарські угіддя	462,2	496,0	490,5	106,1
в т. ч. взяті в оренду	457,2	496,0	490,5	107,3
Рілля	462,2	496,0	490,5	106,1

Дані наведеної табл. 2.1 підтверджують, що площа землекористування досліджуваного агроформування є орендованою і у 2024 р. складала 490,5 га, з них 490,5 га займає рілля (100,0 %). За період 2022-2024 рр. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 28,3 га (6,1 %).

Кадрова політика підприємства орієнтована на стабільність, збереження кваліфікованих кадрів та мінімізацію плинності. Однак, за результатами внутрішнього опитування, значна частина працівників вважає можливості професійного зростання недостатніми. Зрозуміло, що одним із завдань досліджуваного підприємства є максимально повне і раціональне використання протягом року кваліфікованих працівників з урахуванням віку, статі, кваліфікації та особистісних характеристик. Кількісний аналіз оцінки трудових ресурсів і тенденцій використання може допомогти визначити шляхи підвищення ефективності. Чисельність працівників підприємства – це певна група працівників, які мають якісний і своєчасний фізичний розвиток, знання, практичні навички та технічне забезпечення роботи, необхідні для управління виробництвом. Одним із кроків є аналіз загальної структури персоналу за типом працівників у процесах виробництва та управління на основі звіту про працю агроформування за 2022-2024 рр.

Використаємо дані табл. 2.2, щоб проаналізувати тенденцію зміни кількості працівників за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	8	5	-1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	+0
до загальної кількості працівників, %	16,7	12,5	20,0	3,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	5	7	4	-1
до загальної кількості працівників, %	83,3	87,5	80,0	-3,3
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

За результатами аналізу даних табл. 2.2, з'ясовано, що кількість працівників, які зайняті у сільськогосподарському виробництві, знизилася за досліджуваній період (+1 особу) і у 2024 р. становить 4 особи. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2024 р. складає 5 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду 100,0 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки						2024 р. від 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	0	0,0	1	12,5	1	20,0	+1
25-40 років	3	50,0	3	37,5	2	40,0	-1
41-50 років	2	33,3	3	37,5	1	20,0	-1
Передпенсійні роки	1	16,7	1	12,5	1	20,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 50,0 %, 33,3 %, та 40,0 % й по 33,3 %, 37,5 %, 20,0 % 2022-2024 рр. відповідно) (рис. 2.1).

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2022 р., 12,5 % – в 2023 р.; 20,0 % – у 2024 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2022 р., 12,5 % в 2023 р., 20,0 % в 2024 р.).

Дослідивши дані, відзначимо, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр.

Водночас, за 2022-2024 рр. питома вага категорії працівників 15-24 рр.

зросла на 1 особу або 7,5 % решта категорій зазнали зниження, що пов'язано з мобілізацією працівників господарства.

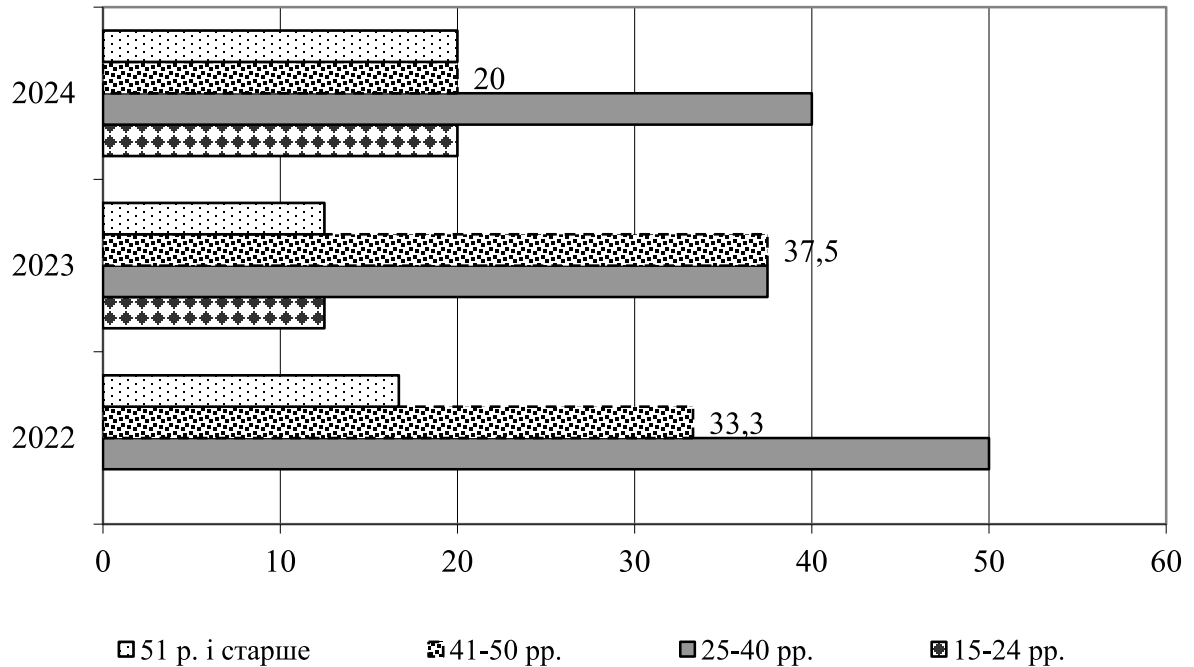


Рис. 2.1. Динаміка питомої ваги структури персоналу підприємства за статтю, 2022-2024 pp., %

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,  
2022-2024 pp.**

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	4	66,7	6	75,0	3	60,0	-1
Жінки	2	33,3	2	25,0	2	40,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Дані табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 67,7 % – у 2022 р., 75,0 % – у 2023 р. та 60,0 % – у 2024 р.

Нерівномірною часткою чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного агроформування за допомогою даних додатку Д.

За результатами додатку Д та проведених розрахунків  $K_c=0,609$ , що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 68,3 %, зернових та зернобобових культур – 31,2 %, послуг сільського господарства – 0,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства аграрної сфери за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	11990,00	14211,10	30945,40	у 2,6 рази
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1998,33	1776,39	6189,08	у 3,1 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6773,70	12291,70	21353,90	у 3,2 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4576,90	1762,20	8128,20	177,6
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	262,0	806,4	38,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 3551,30 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 6773,70 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 21353,90 тис. грн або нижче на 215,2 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду

знизився, так 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 262,0 %, у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростання собівартості аграрної продукції.

Таким чином, рівень забезпеченості досліджуваного господарства, його фінансовий стан, дають підстави стверджувати, що досліджуване аграрне підприємство за 2022-2024 рр. має можливості для удосконалення господарської діяльності та формування результативної стратегії розвитку персоналу на довгострокових період.

## **2.2. Діагностика управління розвитком персоналу підприємства**

Управління розвитком персоналу є ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективного вдосконалення системи управління необхідно провести її діагностику, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, рівень відповідності сучасним вимогам ринку праці та внутрішнім потребам агроформування.

Досліджено, що система навчання в підприємстві має фрагментарний характер. Основна частина підвищення кваліфікації здійснюється у формі виробничого інструктажу або участі у зовнішніх семінарах (переважно епізодично). Відсутня комплексна програма внутрішнього навчання, що ускладнює розвиток кар'єрного потенціалу персоналу. Також не ведеться регулярна оцінка ефективності проведених освітніх заходів.

Процес адаптації є недостатньо формалізованим. Хоча нові працівники отримують первинний інструктаж, відсутній чіткий алгоритм введення в посаду, супроводу в перші тижні роботи та оцінювання рівня їхньої інтеграції в колектив. Це створює ризики втрати нових кадрів у перші місяці роботи.

Механізми кар'єрного зростання в підприємстві не є прозорими та систематизованими. Відсутня офіційна система формування кадрового резерву. Підвищення посад здебільшого відбувається ситуативно, що знижує мотивацію працівників до саморозвитку.

За результатами анкетування (якщо проводилось), працівники позитивно оцінюють рівень організації праці та мікроклімат у колективі, проте відзначають низьку увагу до індивідуального розвитку, нестачу зворотного зв'язку та обмежену участь у прийнятті рішень щодо власної професійної траєкторії.

Мета управління персоналом досягається шляхом виконання загальних і спеціальних функцій. Усі органи управління виконують загальні функції (планування, організація, мотивація, контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до їх функціональних обов'язків. Основними компонентами системи управління персоналом є:

1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує керівні функції, впливає на ціль для відновлення цільового стану в бажаному цільовому стані;

2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

3) управлінський вплив, тобто цілеспрямована і організована група команд, засобів, прийомів і методів, що використовуються для впливу на ціль і реальної зміни її стану;

4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни. Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення поточної потреби в персоналі; підбір персоналу; відбір персоналу, адаптація найманого персоналу, навчання персоналу; робота.

Система управління персоналом підприємства може складатися з таких функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема кадрового обліку; підсистема планування та прогнозування

персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційної структури управління.

Кожна підсистема має багаторівневу структуру з різними видами діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства, 2022-2024 рр.**

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Максимальний успіх управління досягається, коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно в часі та просторі.

Для аграрних підприємств цілі системи управління людськими ресурсами відрізняються в залежності від характеру їх діяльності, результатів діяльності та стратегічних цілей.

У табл. 2.7 наведено об'єктивну структуру системи управління персоналом.

Розглядаючи сукупність цілей, їх можна поділити на такі категорії: економічні (всі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); наука і технології (підвищення продуктивності за рахунок впровадження інновацій); комерційно-виробничі (займається виробництвом і продажем кількості продукції, необхідних для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці).

Таблиця 2.7

**Структура цілей системи управління персоналом підприємства,  
2022-2024 рр.**

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища;</li> <li>– прогнозування та планування персоналу;</li> <li>– побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу;</li> <li>– розробка корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць;</li> <li>– аналіз потреб до нових спеціальностей;</li> <li>– аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників;</li> <li>– аналіз трудових процесів;</li> <li>– аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу</li> </ul>

Залежно від розміру аграрного підприємства та виду діяльності склад підсистем може змінюватися. До елементів системи управління персоналом належать: сукупність груп органів управління та обслуговуючого персоналу, технічних та інформаційних засобів, методичних підходів до організації праці та програм управління інформаційними процесами, правові та нормативні документи.

У табл. 2.8 наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом. Якщо підсумувати елементи HR-системи, то можна побачити, що цілі системи управління персоналом настільки ж різноманітні, як і її функції.

З метою оцінки стратегічних можливостей розвитку персоналу, у дослідженні використано матрицю Ансоффа як інструмент для виявлення напрямів розвитку, що дозволяють поєднувати стратегії зростання підприємства з розвитком людського капіталу.

Таблиця 2.8

**Елементи системи управління персоналом підприємством та їх характеристика, 2022-2024 рр.**

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення тощо). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Застосування даної моделі дає змогу зіставити поточну кадрову політику із можливими варіантами розширення ринків та продуктів, визначити потреби в нових компетенціях і напрямках підготовки персоналу.

Результати проведеного аналізу створять основу для формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу досліджуваного господарства відповідно до стратегічних орієнтирів.

Матриця Ансоффа традиційно використовується для стратегічного планування зростання підприємства за двома критеріями: існуючі – нові ринки та існуючі – нові продукти. У контексті управління персоналом цю модель можна адаптувати для виявлення потреб у розвитку працівників у відповідь на стратегічні зміни агроформування. Нижче представлено інтерпретацію матриці Ансоффа з орієнтацією на розвиток персоналу підприємства (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**Матриця Ансоффа з орієнтацією на розвиток персоналу підприємства,  
2022-2024 рр.**

Стратегія	Опис у класичній моделі	Адаптація до персоналу підприємства
1. Ринкова пенетрація	Збільшення частки на існуючому ринку	Підвищення кваліфікації та ефективності працівників, які вже працюють на існуючих ринках. Акцент на внутрішнє навчання, оптимізацію робочих процесів, систему наставництва
2. Розвиток ринку	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами	Підготовка персоналу до роботи з новими клієнтами та ринками (наприклад, розширення на інші області або галузі). Можливе навчання іноземним мовам, продажам, новим каналам комунікації
3. Розвиток продукту	Створення нових продуктів для існуючих ринків	Навчання працівників для розробки та просування нових товарів або послуг. Залучення фахівців з інновацій, розвиток креативного мислення, курси з управління проектами тощо
4. Диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами	Формування нових компетенцій або наймання персоналу з іншим досвідом. Можлива потреба в радикальній зміні

		кадрової політики, залученні зовнішніх тренерів, перепідготовці кадрів
--	--	--

Таким чином, з'ясовано, що досліджуване підприємство наразі перебуває переважно на етапі ринкової пенетрації, зосереджуючись на підвищенні ефективності існуючого персоналу. У перспективі можливе розширення ринку збуту, що потребуватиме навчання працівників з питань роботи з новими сегментами клієнтів. В умовах розробки нових товарів (видів продукції) або послуг підприємство має інвестувати у розвиток інноваційних компетенцій персоналу. Якщо господарство планує вийти в нові ринки або радикально змінити бізнес-модель, необхідно буде здійснити диверсифікаційний підхід до розвитку персоналу – з новим стратегічним підбором кадрів.

Таким чином, діагностика показала, що управління розвитком персоналу в господарстві має переважно реактивний характер і не забезпечує системної підтримки професійного зростання працівників. Це обмежує стратегічні можливості, особливо в умовах змін зовнішнього середовища. Подальше вдосконалення потребує розробки цілісної програми розвитку персоналу, впровадження регулярного навчання, чітких критеріїв оцінювання компетенцій і створення механізмів для кар'єрного зростання.

Згідно з проведеним аналізом за матрицею Ансоффа, досліджуване агроформування має потенціал для реалізації різних стратегій розвитку персоналу залежно від загальної бізнес-стратегії підприємства. На поточному етапі домінує стратегія ринкової пенетрації, що вимагає фокусування на підвищенні кваліфікації наявного персоналу та підвищенні продуктивності. Водночас, у разі розширення ринків або асортименту продукції, підприємству слід інвестувати в розвиток нових навичок серед працівників, зокрема в інноваційні, комунікативні та проєктні компетенції. Найбільших ресурсів потребуватиме стратегія диверсифікації, яка передбачає комплексну

зміну кадрового підходу, включаючи перепідготовку та найм спеціалістів нових профілів.

Застосування матриці Ансоффа в цьому контексті дозволяє краще узгодити стратегічні цілі суб'єкта господарювання з його кадровим потенціалом і вчасно виявити потреби у навчанні та розвитку персоналу.

Відтак, ми робимо висновок, що управління персоналом – це комплексна, систематична, планомірна та організована діяльність, яка впливає на процес формування, розподілу та перерозподілу людських ресурсів на підприємстві за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів та створює середовище, в якому кваліфікація працівників може бути ефективно використана, забезпечуючи тим самим ефективне управління та розвиток агропідприємства. Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Успішний розвиток досліджуваного агроформування можливий лише за наявності в ньому системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці. Тому що суть управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб ставитися до працівників як до цінних ресурсів.

### РОЗДІЛ 3

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динаміки ринку, цифровізацією, зміною вимог до компетенцій працівників та зростаючою конкуренцією за таланти. Це обумовлює необхідність переходу від ситуативного управління персоналом до стратегічного управління розвитком людського капіталу. Успішне функціонування бізнес-діяльності залежить від багатьох факторів, одним з найважливіших з яких є наявність системи управління персоналом. Управління персоналом за своєю суттю є комплексним і системним й займає провідне місце в загальній структурі корпоративного управління. Тому необхідні додаткові дослідження та пропозиції, щоб застосувати у практиці господарювання досліджуваного підприємства.

У процесі даного дослідження доведено, що удосконалення системи розвитку персоналу повинно спиратися на такі принципи:

- безперервне навчання (lifelong learning);
- індивідуалізація професійного зростання;
- управління компетенціями;
- інтеграція навчання з бізнес-цілями;
- цифрові технології в HR.

Для досліджуваного суб'єкта господарювання актуальним є формування цілісної моделі управління розвитком персоналу, що включає планування кар'єри, системне навчання, моніторинг ефективності розвитку, а також роботу з кадровим резервом.

Практика господарювання доводить необхідність формування системи розвитку персоналу, яка би була максимально простою, економною та практичною. Важливо орієнтуватися на багатофункціональність працівників,

гнучке навчання та неформальні методи розвитку. Нами рекомендовані заходи розвитку персоналу для досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропозиції заходів з розвитку персоналу для підприємства, 2026-2030 рр.**

Заходи	Характеристика
Крос-функціональне навчання (ротація функцій)	Навчання кожного працівника суміжним обов'язкам. Мета: підвищити взаємозамінність, зменшити ризики при відсутності когось із працівників
Менторство та обмін досвідом усередині колективу	Створення неформального менторства – більш досвідчені працівники передають знання новачкам. Можна проводити щомісячні зустрічі «навчай і навчайся»
Участь у безкоштовних або бюджетних онлайн-курсах	Курси на Prometheus, Coursera, Udemy, «Дія.Цифрова освіта». Наприклад: управління часом, продажі, бухгалтерський облік, робота з CRM
Самонавчання з відшкодуванням витрат (за домовленістю)	Часткова компенсація вартості курсів за умови, що вони відповідають потребам підприємства
Розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР)	Кожен працівник раз на півроку визначає 1–2 навички, які хоче розвивати. Керівник узгоджує план і допомагає з ресурсами
Регулярний зворотний зв'язок	Проведення щоквартальних міні-оцінок: що вийшло, що покращити, чого навчитися. Простий формат: коротка розмова й план дій
Відвідування галузевих подій	Якщо можливо – участь у виставках, онлайн-конференціях або профільних вебінарах
Колективне навчання	Перегляд відеоуроків або проходження курсів усією командою з обговоренням прикладного застосування

Нами запропоновано програму розвитку персоналу для підприємства, що враховує специфіку невеликої команди. Програма орієнтована на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок і ефективну взаємодію в колективі.

Метою програми розвитку персоналу є покращення кваліфікації, розвиток компетенцій і мотивації працівників для досягнення високих результатів та забезпечення стабільності й зростання підприємства. При цьому, основними завданнями даної програми є:

1. Підвищення професійних навичок працівників через безперервне навчання.
2. Формування ефективної командної взаємодії та комунікації.

3. Створення умов для розвитку лідерських якостей у кожного працівника.

4. Стимулювання мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Деталізуємо основні напрями розвитку персоналу за допомогою рекомендованих заходів, що відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані напрями розвитку персоналу підприємства,  
2026-2030 рр.**

Напрямки розвитку	Заходи	Термін виконання	Оцінка ефективності
Професійне навчання та кваліфікація	- пройти онлайн-курси з актуальних професійних тем (управління часом, маркетинг, фінанси тощо); - взяти участь у вебінарах або тренінгах	1-2 рази на рік	Підвищення рівня знань через сертифікати, зростання продуктивності
Розвиток комунікаційних навичок	- проведення регулярних внутрішніх зустрічей для обговорення результатів роботи та обміну досвідом; - пошук способів для покращення міжособистісної комунікації в команді	Щомісяця	Оцінка рівня комунікації через опитування співробітників
Розвиток лідерських якостей	- внутрішні міні-тренінги з лідерства, делегування завдань, мотивація команди; - менторство для молодших працівників	Щоквартально	Спостереження за змінами в лідерських навичках та виконанні завдань
Мотивація та залучення	- впровадження системи невеликих премій за досягнення цілей, зокрема, за покращення продажів або виконання проєктів	Постійно	Оцінка за допомогою КРІ (виконання цілей, задоволення працівників)
Кар'єрний ріст та розвиток	- створення планів кар'єрного розвитку для кожного працівника з можливістю просування	1 раз на півроку	Кількість внутрішніх підвищень та задоволення планами розвитку

Програма є безперервною з періодичними оцінками результатів через 6 місяців і коригуванням плану розвитку залежно від досягнутих результатів.

Деталізуємо основні ресурси для реалізації даної програми:

- онлайн-платформи для навчання (Coursera, Prometheus, Udemy);
- внутрішні тренінги та семінари, організовані за допомогою зовнішніх експертів;
- час для проведення зустрічей та навчальних сесій тощо.

При цьому, оцінка ефективності програми має складатися з наступних даних:

кількість працівників, які пройшли навчання;  
 рівень задоволення працівників від роботи і розвитку (опитування);  
 покращення продуктивності праці, зниження плинності кадрів;  
 виконання стратегічних цілей підприємства завдяки розвитку персоналу.

Очікуваними результатами рекомендованих заходів розвитку персоналу досліджуваного підприємства стануть:

- 1) збільшення ефективності роботи кожного співробітника.
- 2) підвищення рівня мотивації та задоволення від роботи.
- 3) формування стійкої команди, здатної досягати високих результатів.
- 4) створення умов для кар'єрного росту працівників, що сприятиме збереженню ключових кадрів.

Ця програма розвитку персоналу дозволить господарюючому суб'єкту максимально ефективно використовувати свій маленький колектив, сприяючи зростанню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації та зменшенню плинності кадрів, що в умовах малого підприємства є важливим фактором для його стабільності і розвитку.

У додатку В нами розроблено план розвитку для одного з працівників господарюючого суб'єкту. План зосереджений на розширенні компетенцій і навичок, що корисно для досліджуваного підприємства. Цей план розвитку дозволить працівнику не лише покращити поточні навички, а й вивести їх на новий рівень, що значно вплине на загальну ефективність роботи

підприємства. Систематичний підхід до розвитку кожного працівника дасть змогу агроформуванню посилити свої позиції на ринку навіть за умови невеликої чисельності колективу. Цей план можна адаптувати для кожного з працівників, орієнтуючись на конкретні обов'язки та потреби в розвитку.

Деталізуємо основні етапи програми розвитку персоналу для досліджуваного агроформування, враховуючи специфіку підприємства.

Метою професійного навчання та кваліфікація є підвищення рівня знань і навичок, що дозволяють працівникам ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та бути готовими до змін на ринку. Заходами реалізації даного заходу є: онлайн-курси – кожен співробітник має пройти один онлайн-курс щороку. Курс може бути обраний згідно з посадовими обов'язками працівника (наприклад, для менеджера з продажу – курси з управління продажами, для бухгалтера – курси з бухгалтерії); вебінари та тренінги – щоквартальні онлайн-семінари або зустрічі з професіоналами своєї сфери; практичні завдання – після кожного курсу або тренінгу співробітники повинні застосувати отримані знання в роботі, що дозволяє оцінити їх ефективність.

Доцільно визначити термін виконання даного заходу, а саме 1 курс або тренінг кожні 6 місяців. Ресурсами для реалізації виступають онлайн-платформи (Coursera, Udemy, Prometheus), внутрішні зустрічі з експертами. Оцінкою ефективності заходу стане підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних завдань.

Метою розвитку комунікаційних навичок працівників підприємства є покращити взаємодію між працівниками для забезпечення ефективного обміну інформацією та злагодженої роботи команди. Для реалізації даного заходу необхідно організовувати щомісячні зустрічі – регулярні командні збори для обговорення поточних результатів, проблем і шляхів їх вирішення; інтерактивні тренінги з комунікацій – проведення тренінгів для покращення комунікаційних навичок, як для зовнішніх, так і для внутрішніх контактів; зворотний зв'язок – впровадження системи щомісячного зворотного зв'язку

між працівниками та керівництвом, де обговорюються досягнення і пропозиції щодо покращення роботи. Доцільно проводити щомісячні збори, тренінги 1 раз на півроку.

Ресурсами для реалізації розвитку комунікаційних навичок працівників підприємства є внутрішні тренери або зовнішні консультанти, платформи для відеоконференцій.

Оцінкою ефективності заходу стане позитивний зворотний зв'язок від працівників, покращення командної роботи, зменшення конфліктів у колективі.

Метою розвитку лідерських якостей є створення бази для формування лідерів серед працівників, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів та підтримати мотивацію колективу. Заходами реалізації розвитку лідерських якостей є: менторство – визначити старших працівників, які будуть наставниками для новачків або менш досвідчених колег; тренінги з лідерства – проведення тренінгів і майстер-класів для тих, хто проявляє ініціативу або має потенціал для розвитку лідерських якостей; проекти для розвитку лідерства – визначення невеликих проектів, в яких працівники можуть брати на себе роль керівників, щоб отримати досвід управління. Термінами виконання визначимо тренінги з лідерства – 1 раз на півроку; менторство – безперервно. Оцінкою ефективності є підвищення рівня відповідальності, прояв лідерських якостей у роботі.

Метою мотивації та залучення є створення умов для підтримки високого рівня мотивації і залучення працівників до досягнення цілей підприємства. При цьому, основними заходами виступають: система преміювання – становлення невеликих, але регулярних премій за досягнення поставлених цілей або за високі результати в роботі; гнучкі умови праці – надання можливості для роботи з дому або гнучкого графіка для працівників; залучення до стратегічних рішень – підвищення рівня залученості працівників до обговорення стратегічних рішень компанії, таких як нові проекти або зміни в роботі. Термін виконання даних заходів визначимо як

систематично, з регулярною корекцією. Ресурсами для реалізації запропонованого заходу є власний бюджет на премії, гнучкі інструменти роботи. Оцінка ефективності: зростання задоволення працівників від роботи, зменшення плинності кадрів.

Метою кар'єрного росту та розвитку є сприяння професійному зростанню співробітників, що підвищить їхню мотивацію та лояльність до підприємства. Основними заходами реалізації виступають: індивідуальні плани розвитку – кожен працівник має мати індивідуальний план розвитку, який узгоджений із керівником і включає в себе конкретні цілі на рік; кар'єрні можливості – створення прозорих можливостей для підвищення в компанії на основі досягнень і результатів. Орієнтовний термін виконання – 1 раз на півроку – коригування плану розвитку для кожного працівника. Внутрішня система мотивації та просування, наставники є ресурсами для реалізації цих заходів. Підвищення рівня задоволення працівників, кількість внутрішніх підвищень є оцінкою ефективності заходу.

Загальний план оцінки ефективності програми розвитку персоналу досліджуваного підприємства можна оцінити за допомогою даних наступної таблиці (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Рекомендована оцінка програми розвитку персоналу підприємства, 2026-2027 рр.**

Період оцінки	Критерії оцінки
Через 6 місяців	Кількість пройдених курсів та тренінгів
	Оцінка зворотного зв'язку від працівників (анкетування)
	Кількість досягнутих цілей (виконання планів продажів, завершення проєктів)
Через 1 рік	Кількість працівників, які отримали підвищення
	Задоволеність співробітників від процесу розвитку (опитування)
	Загальні результати розвитку підприємства (ефективність, зростання продажів)

Ця програма розвитку дозволяє систематично підвищувати

кваліфікацію працівників, створювати умови для їхнього зростання в межах господарства і забезпечувати стабільний розвиток підприємства навіть з малим колективом.

Впровадження заходів передбачає як організаційні, так і фінансові ресурси. Орієнтовна структура витрат на запуск програми розглянута за допомогою даних табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Прогнозована структура витрат на запуск програми розвитку персоналу підприємства, 2026-2030 рр.**

Напрями	Орієнтовні витрати, тис. грн / рік	Характеристика
Навчання персоналу (зовнішні курси, тренінги)	25,00	Вибіркове навчання: 1–2 тренінги на рік для ключових ролей
Розробка внутрішніх курсів та матеріалів	10,00	Мінімальна адаптація матеріалів або використання готових рішень
Створення кадрового резерву та оцінювання	5,00	Простий формат оцінки, без зовнішніх консультантів
Мотиваційні заходи (премії, нагороди)	7,00	Символічні премії, внутрішнє визнання
Разом	47,00	-

За результатами наведеної табл. 3.4 обґрунтована доцільність виділення 47,00 тис. грн на впровадження програми розвитку персоналу підприємства, при цьому найбільші витрати будуть здійснюватися на безпосередньо навчання персоналу – 25,00 тис. грн та розробку внутрішніх курсів – 10,00 тис. грн відповідно.

За невеликого штату можна максимально використовувати внутрішні ресурси, без зайвих витрат на зовнішніх тренерів. Доцільно робити ставку на індивідуальні плани розвитку. Використання онлайн-платформ з доступними цінами (Coursera, Prometheus) може значно зекономити кошти. Очікуваними результатами реалізації програми розвитку персоналу стануть підвищення рівня кваліфікації персоналу; зростання продуктивності праці; зменшення плинності кадрів; зміцнення внутрішньої культури розвитку тощо.

Нами рекомендовані етапи впровадження проєкту вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендовані етапи впровадження проєкту вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства, 2026–2028 рр.**

Етапи	Термін реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
1. Підготовчий етап	Січень – Квітень 2026	аналіз кадрових потреб; розробка профілів компетенцій; формування проєктної групи	Визначені потреби, сформована основа для подальших дій
2. Розробка навчальної системи	Травень – Вересень 2026	визначення тематики тренінгів; створення навчальних матеріалів; вибір зовнішніх провайдерів	Готовність навчального контенту та форм навчання
3. Запуск навчання і оцінювання	Жовтень – Січень 2027	старт тренінгів; пілотне оцінювання персоналу; збір зворотного зв'язку	Початкові результати навчання, адаптація підходів
4. Створення кадрового резерву	Лютий – Липень 2027	відбір кандидатів; формування індивідуальних планів розвитку; наставництво	Запуск системи резерву та планування кар'єри
5. Адаптація та розширення	Серпень – Січень 2028	аналіз ефективності; коригування програми; впровадження програми	Повноцінне функціонування системи розвитку персоналу

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища ефективно управління розвитком персоналу виступає критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що система управління розвитком персоналу підприємства потребує структурного оновлення, оскільки носить фрагментарний та переважно реактивний характер.

Запропонована проєктна програма розвитку персоналу є комплексним рішенням, що охоплює всі ключові аспекти: оцінювання компетенцій, створення навчальної інфраструктури, формування кадрового резерву та

впровадження мотиваційних механізмів. Її реалізація дозволить систематизувати процес професійного зростання працівників, покращити внутрішню комунікацію, знизити плинність кадрів та посилити адаптивність персоналу до стратегічних змін.

Визначені етапи впровадження дають змогу поступово та раціонально впровадити запропоновані заходи, а також відстежувати їхню результативність за допомогою кількісних і якісних індикаторів.

Таким чином, запропонована модель управління розвитком персоналу є практично обґрунтованою та має високий потенціал для покращення ефективності діяльності досліджуваного агроформування у довгостроковій перспективі.

У сучасному світі теоретичних знань, навичок і практичних вмінь, що швидко старіє, здатність підприємства постійно підвищувати рівень професіоналізму своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку та збільшення та розширення обсягу продукції, що ним виробляється.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що управління розвитком персоналу є однією з ключових складових системи стратегічного управління підприємством. Персонал розглядається не лише як виконавець функцій, але й як актив, що формує конкурентні переваги підприємства.

2. Розраховано, що питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 68,3 %, зернових та зернобобових культур – 31,2 %, послуг сільського господарства – 0,4 % від загального обсягу грошових надходжень. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,609, що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства та зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур.

3. У 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 3551,30 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 6773,70 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 21353,90 тис. грн або нижче на 215,2 % відповідно.

4. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 262,0 %, у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

5. Аналіз засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 50,0 %, 33,3 %, та 40,0 % й по 33,3 %, 37,5 %, 20,0 % 2022-2024 рр. відповідно). Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2022 р., 12,5 % – в 2023 р.; 20,0 % – у 2024 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2022 р., 12,5 % в 2023 р., 20,0 % в 2024 р.). З'ясовано, що

керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр. Водночас, за 2022-2024 рр. питома вага категорії працівників 15-24 рр. зросла на 1 особу або 7,5 % решта категорій зазнали зниження, що пов'язано з мобілізацією працівників господарства.

6. Рекомендовані заходи розвитку персоналу для досліджуваного підприємства, що включає крос-функціональне навчання (ротація функцій), менторство та обмін досвідом усередині колективу; участь у безкоштовних або бюджетних онлайн-курсах; самонавчання з відшкодуванням витрат (за домовленістю); регулярний зворотній зв'язок тощо.

7. Запропоновано програму розвитку персоналу для підприємства, що враховує специфіку невеликої команди. Програма орієнтована на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок і ефективну взаємодію в колективі.

8. Розроблено план розвитку для одного з працівників господарюючого суб'єкту. План зосереджений на розширенні компетенцій і навичок, що корисно для досліджуваного підприємства. Цей план розвитку дозволить працівнику не лише покращити поточні навички, а й вивести їх на новий рівень, що значно вплине на загальну ефективність роботи підприємства.

9. За результатами пропозицій обґрунтована доцільність виділення 47,00 тис. грн на впровадження програми розвитку персоналу підприємства, при цьому найбільші витрати будуть здійснюватися на безпосередньо навчання персоналу – 25,00 тис. грн та розробку внутрішніх курсів – 10,00 тис. грн відповідно.