

**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 аграрного підприємства за сучасних умов»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Духно Діана Юріївна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

**Марина КОВАЛЕНКО**

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Діагностика управління розвитком персоналу підприємства	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	52

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Застосування провідного досвіду розвинених країн у використанні основних методів й форм навчання працівників може допомогти аграрним підприємствам підвищити конкурентні переваги своїх працівників та забезпечити їх стабільний розвиток. Створення надійних, кваліфікованих та мотивованих співробітників є запорукою успіху підприємств агропродовольчої сфери, чим і пояснюється обрана тема.

Різновекторними питаннями персоналу, його розвитку, забезпечення якнайвищої продуктивності є предметом зацікавленості вчених, зокрема: В. Василенко, В. Герасимчук, І. Грабовська, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, І. Жорова, К. Ковальська, П. Саблук 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 узагальнення теоретичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку персоналу підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорії «працівник», «персонал», «розвиток персоналу» тощо;
- проаналізовано сучасний стан управління персоналом досліджуваного господарства;
- розроблено рекомендації щодо забезпечення розвитку персоналу суб'єкта господарювання на перспективний період.

**Об'єктом дослідження** є процеси розвитку персоналу аграрного підприємства.

**Предмет дослідження** – науково-методичні й практичні аспекти розвитку персоналу аграрного підприємства.

**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; монографічний; графічний, економіко-статистичний методи тощо.

**Інформаційною базою виступили:** дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, статистична звітність основних економічних показників підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для запровадження напрямів розвитку персоналу підприємства агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані у підприємствах сфери.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Комунікації як інструмент підвищення результативності управління та конкурентоспроможності підприємства», «Особливості застосування стратегії управління персоналом аграрного підприємства» у збірниках конференцій, 2023-2024 н.р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 6 рисунків та 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування аграрного підприємства залежить від рівня розвитку її співробітників. Тому на сучасному ринку, який так швидко розвивається, кожна організація повинна постійно вкладати багато коштів і зусиль у розвиток і підвищення якості свого персоналу. Корпоративний розвиток персоналу – це різноманітна та багатогранна концепція, яка охоплює різноманітні економічні, соціальні, психологічні та педагогічні питання. Тому в економічній літературі немає єдиного точного визначення цього поняття.

Для ефективного функціонування всі організації повинні розвивати своїх людей. Це пояснюється тим, що рівень розвитку людських ресурсів визначає рівень організації. Здатність підприємства активно розвивати своїх співробітників в умовах швидкого старіння теоретичних і практичних знань і навичок є одним із найважливіших факторів боротьби за ринкову конкуренцію.

Розвиток робочої сили – це складна концепція. Він розглядає економічні, психологічні, соціальні та освітні проблеми. Його суть може допомогти розглянути поняття професійно-гармонійного розвитку та особистості.

Особистість – це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку і включає індивіда в систему суспільних відносин через активну суб'єктність і спілкування. Формування особистості відбувається в процесі індивідуальної соціалізації та цілеспрямованого виховання. Оволодіваючи різними видами і формами діяльності, людина оволодіває соціальними нормами і функціями [1, с. 8; 5, с. 94].

Гармонійний розвиток особистості – це процес становлення і розвитку послідовних вікових етапів й сукупність пов'язаних з ним результатів на кожному етапі, якщо певні процеси та їх результати відповідають принципам гармонійності. Гармонійний розвиток, що визначає орієнтири гуманістично

орієнтованої психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонії розвитку особистості виділяють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [7; 17, с. 29].

Професійний розвиток включає заходи з підготовки та адаптації до роботи за конкретною професією. Це поняття вужче за обсягом, ніж гармонійний розвиток. З його допомогою можна відобразити процес підготовки працівників певній спеціальності чи професії, набуття необхідних для даного виду праці теоретичних знань, умінь, практичних навичок, соціальних норм поведінки.

Існує кілька способів визначення цього поняття. Наприклад, дослідник вважає, що система розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс, пов'язаний з інформацією, навчанням і конкретним робочим місцем [4, с. 54].

Фактори, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства, залежать від завдань розвитку самого підприємства та потенціалу його працівників [3, с. 194].

І. Жорова розглядає це поняття в більш широкому сенсі. Вона вважає, що розвиток людських ресурсів – це організаційно-економічний захід, який здійснюють відділи управління та розвитку персоналу і включає навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу [13, с. 44].

Розвиток людських ресурсів – це організований процес безперервного навчання працівників у спеціальній галузі, підготовки їх до виконання нових завдань, надання їм професійної кваліфікації кар'єрними сходами, формування резерву керівників і покращення соціального життя.

Основними інструментами розвитку робочої сили є оцінка співробітників, адаптація робочої сили та сертифікація. Він також включає планування кар'єри та систему мотивації розвитку кожного співробітника.

Важливою складовою розвитку робочої сили є профорієнтація в організаціях і навчальних закладах. Удосконалення співробітників і кількість творчих завдань можна вважати результатом розвитку співробітників.

Важливою складовою розвитку персоналу на будь-якому новому підприємстві є система моральної та матеріальної мотивації.

Складові процесу розвитку персоналу підприємства наведені на рис. 1.1.

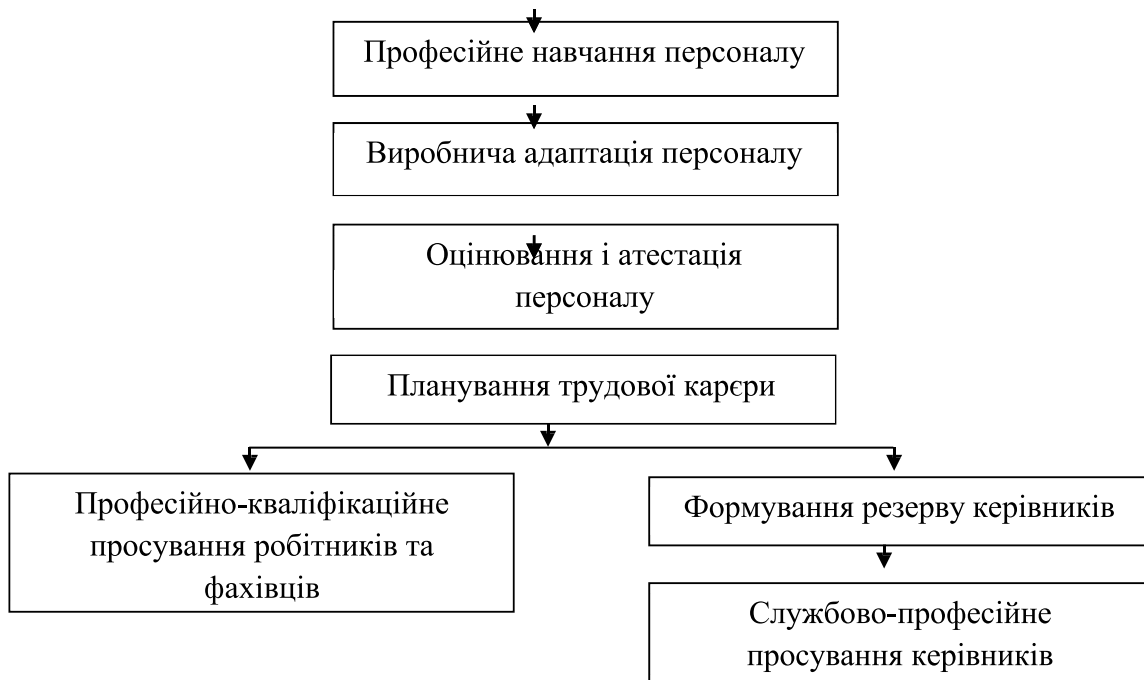


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства [38, с. 24]

Різниця між особистим і професійним особистим розвитком полягає в тому, що перше відбувається за рахунок витрат всередині організації. Однак розвиток особистості виходить за рамки цих обмежень і передбачає розвиток за рахунок вільного часу та власних коштів працівника [42, с. 122].

В організаціях професійний розвиток індивідів можна позначити поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток кадрів впливає на працівників через професійне навчання протягом усього періоду їх роботи в організації. Усе робиться для того, щоб максимізувати ефективність виробництва чи надання послуг і підвищити конкурентоспроможність. Крім того, професійний розвиток дозволяє співробітникам виконувати більш складні завдання та повною мірою використовувати свої навички та здібності [15, с. 37].

Розвиток персоналу також залежить від таких понять як «освіта», «професійна підготовка персоналу», «підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу».

Освіта – це процес і результат засвоєння особистістю структурованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійної підготовки, підготовки до працевлаштування та соціальної інтеграції. Рівень загальної середньої, вищої освіти визначається потребами виробництва, станом науково-технічного, технологічного і культурного розвитку, суспільних відносин [16, с. 226]

Професійне навчання співробітників – це цілеспрямований процес формування у співробітників організації теоретичних знань, технічних і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форматів, необхідних співробітникам зараз або в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь і навичок, здобуття першої чи нової професії чи спеціальності на основі наявного рівня освіти та попереднього практичного досвіду. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності робочої сили в умовах ринкової економіки [23; 27, с. 112].

Професійне навчання працівників в підприємстві передбачає первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів з вищою освітою.

Базова професійна освіта робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали трудової професії чи спеціальності. Вона забезпечує належний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної роботи організації [26, с. 14].

Перепідготовка кадрів – вища освіта, спрямована на оволодіння іншою професією (спеціальністю) високоосвіченими робітниками або спеціалістами, які вже отримали базову професійну підготовку.

Підвищення кваліфікації робочої сили – це професійно-технічна або вища освіта робітників або високоосвічених спеціалістів, яка дає змогу

розширити та поглибити раніше набуті знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг [33, с. 247].

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення високоосвічених працівників, спеціалістів організації між професіями, кваліфікаціями та робочими групами в результаті набуття нових знань, умінь і практичного досвіду [6, с. 89].

Управління розвитком людських ресурсів відіграє важливу роль у підготовці працівників для ефективного використання трудового потенціалу особистості, підвищення соціальної та професійної мобільності, виступаючи засобом попередження масового безробіття, структурно-технічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на зростання обсягів і оновлення асортименту продукції чи послуг і покращує фінансові показники організації. У цій ситуації розвиток людських ресурсів є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку [25, с. 112].

Водночас, рівень конкурентоспроможності людських ресурсів на світовому ринку зростає завдяки розвитку людських ресурсів. Співробітники мають можливість отримати нові знання, підвищити кваліфікацію або опанувати конкретну роботу. Це дасть можливість працівникам розвиватися та планувати свою майбутню кар'єру. Завдяки цьому, навіть якщо працівники не влаштуються на роботу, вони можуть легко знайти нову роботу і брати участь у власному бізнесі, що може допомогти їм отримати нову роботу.

Сьогодні багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі роботи звертають увагу не лише на заробітну плату, а й на можливості навчання та перспективи професійного розвитку. І, зазвичай, цей критерій є головним критерієм вибору роботи. Це великий внесок у розвиток країни, адже потенціал безпосередньо залежить від рівня освіти людей та продуктивності їх праці, завдяки чому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів [10, с. 47].

Щоб орієнтуватися в сучасному складному світі, потрібен відповідний рівень особистих знань та інтелектуального розвитку. Розвиток співробітників покращує обидва ці аспекти для сучасного працівника. Результатом розвитку персоналу є моральна атмосфера у всіх підрозділах підприємства, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників, підвищення відданості та досягнення поставлених цілей [19, с. 395].

Сьогодні вирішальною рушійною силою розвитку науки і техніки є індивідуальний професійний розвиток і розвиток таланту. Це важливий показник суспільного розвитку. Тому всі компанії економічно розвинутих країн надають великого значення розвитку людських ресурсів. Вибір стратегії управління розвитком персоналу та постійним вдосконаленням стає ключовою функцією відділу кадрів. Виходячи з цього, в Україні запровадження досконалої системи розвитку людських ресурсів на підприємствах є передумовою сталого розвитку [1, с. 9].

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових підходів та ефективних методів управління виробничими підприємствами. Це може забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до змін зовнішнього середовища, а також стійкий економічний і соціальний розвиток у довгостроковій перспективі. Досягти цього можливо лише за умов чітко спланованої та розробленої стратегії, яка стає основою стратегічного управління діяльністю будь-якого підприємства.

Вивчення наукових даних дозволяє сьогоднішнім вченим базувати стратегічне управління на людському потенціалі, адаптувати виробничу діяльність до потреб споживачів, запроваджувати гнучкі правила та своєчасні зміни, щоб відповідати викликам навколишнього середовища, і створювати компанії, які виживають у довгостроковій перспективі. Враховуючи це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки та реалізації стратегії значною мірою залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом сама робоча сила стала ключовим фактором забезпечення корпоративного розвитку. Якщо в

оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто є виконавцями окремих завдань і функцій, то в стратегічному управлінні працівники є основною цінністю та джерелом успіху підприємства [11, с. 27].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій підприємства та логічним продовженням стратегічного менеджменту щодо комплексної роботи з працівниками. Оскільки організаторами та виконавцями всієї роботи є працівники, підтвердженням цього є чіткий практичний зв'язок системи управління персоналом із стратегічними рішеннями, пов'язаними з діяльністю компанії. Отже, ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування та використання трудового потенціалу у відповідь на зміни економічної кон'юнктури. Підбір та формування необхідних категорій персоналу; підготовка кадрів для відповідної професійної діяльності; належна оцінка та розвиток персоналу; постійний контроль за станом охорони праці; соціальне забезпечення працівників підприємства тощо [22, с. 55].

Усі процеси, пов'язані з людськими ресурсами, будь то наймання, використання, сертифікація чи розвиток, вимагають не лише термінових і своєчасних дій, а й потребують перспективного підходу, що вимагає запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом [41, с. 38].

Управління людськими ресурсами – це стратегічна функція, що включає розробку кадрових стратегій, відбір персоналу відповідно до філософії компанії, заохочення спільних зусиль для розвитку, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності та мінімізацію трудових витрат. Створення позитивного соціально-психологічного клімату на роботі. Зі сказаного вище стає зрозумілим, що сучасні концепції управління людськими ресурсами повинні бути стратегічними. Тобто основною метою має бути ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адаптованого до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [5, с. 94].

Ключові питання у сфері стратегічного управління людськими ресурсами в науковій літературі розроблені фрагментарно. Наприклад, Н. Приймак [30-31] наголошує на ключовій ролі корпоративного розвитку загалом і розвитку людських ресурсів зокрема, вважаючи, що стратегічне управління людськими ресурсами включає підбір, оцінку, винагороду та розвиток персоналу.

На нашу думку, процес формування трудового потенціалу, як і всього трудового потенціалу підприємства, динаміка його розвитку, його використання, структура, кадрова політика та необхідні кваліфікації, а також методи управління, засновані на відповідних принципах стратегічного управління як персоналу, так і підприємства, є об'єктами стратегічного управління.

Центральне місце в стратегічному управлінні людськими ресурсами займає процес розробки та впровадження відповідних стратегій управління людськими ресурсами. Оскільки від того, наскільки вдало обрані та реалізовані стратегії управління, залежить успішне функціонування підприємства в цілому [34, с. 102].

У науковій літературі існують різні, часом діаметрально протилежні трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», але найбільш вдалим є визначення О. Довгала [7]: «...ретельно продуманим, якісно визначеним курсом дій, досліджує дане поняття як «ретельно продуманим, розробленим керівництвом організації та необхідним для досягнення довгострокової мети створення високопрофесійної, підзвітної та згуртованої команди. При цьому, враховується стратегічна місія компанії та ресурсні можливості...».

Виходячи з вищесказаного, стратегія управління персоналом враховує стратегічні цілі підприємства та результати аналізу власних сильних сторін, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, для досягнення безперервного розвитку. Зрозуміло, що вона має бути спрямована на забезпечення ефективного використання слабких сторін, змінних факторів

середовища та ресурсного потенціалу. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами має здійснюватися відповідно до реальної ситуації діяльності суб'єкта господарювання та загальної стратегії розвитку [21, с. 98].

Крім того, процес розробки стратегії управління персоналом має здійснюватися з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки процес розробки та впровадження стратегії управління персоналом відбувається в рамках стратегічної системи управління персоналом, в якій реалізовано весь функціонал, доцільним є виділення її складових підсистем [39, с. 200]:

- кадрове планування (створення планів і прогнозів якісної та кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі, розробка автоматизованих систем управління персоналом);

- підбір і підбір персоналу (аналіз актуальної інформації про персонал, розробка інструкцій по роботі, відбір і оцінка, склад і розстановка кваліфікованого персоналу);

- профорієнтація та адаптація працівників (постійна робота з працівниками, створення належних умов для їх роботи та розвитку, ознайомлення з системою цінностей підприємства);

- оцінка та атестація персоналу (розробка ефективних методів, стандартів і принципів оцінки персоналу, оцінка персоналу, атестація, оцінка результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу керівних кадрів, організація постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичної бази підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивація співробітників (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників, поліпшення матеріального становища та моральне стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (навчання та контроль за проведенням

навчальних курсів, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переведення та звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування, медичного та житлово-побутового обслуговування, розвиток організаційної культури, забезпечення медичного обслуговування та відпочинку, організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження системи стратегічного управління на підприємстві потребує чіткої організації та практичного здійснення професійної діяльності, пов'язаної з аналізом, розробкою, впровадженням та контролем стратегії. Як ключовий компонент систем стратегічного управління найчастіше використовується система збалансованих індикаторів, яка є комплексним інструментом, спрямованим на управління індикаторами для забезпечення досягнення стратегічних цілей [40, с. 162]. Впровадивши її та порівнявши досягнуті результати із запланованими, є можливість оцінити ефективність впровадження у підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, враховуючи вищезазначене, слід зазначити, що під стратегічним управлінням персоналом слід розуміти багатоетапний комплексний процес, який визначає довгострокові тенденції кадрової роботи та забезпечує досягнення стратегічних цілей, формування, розвиток та ефективне їх досягнення.

Реалізація провідних ідей інвестування в людський капітал та його інноваційного розвитку в рамках стратегічного управління персоналом визначає найбільшу важливість і необхідність впровадження стратегії управління персоналом в систему управління кожного сучасного підприємства. Тільки підтримка та розвиток конкурентоспроможності трудового колективу дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно та надійно функціонувати на ринку. Тому однією з найважливіших позицій у стратегічній

системі управління персоналом є розвиток співробітників. Це підтверджує досвід провідних підприємств розвинених країн, успіх яких значною мірою зумовлений створенням високоефективного механізму управління персоналом на основі комплексного стратегічного підходу до використання та розвитку трудового потенціалу.

Сьогодні людський капітал визнається стрижневим елементом існування компанії, гарантією гнучкості, прибутковості та адаптивності та її найбільшою конкурентною перевагою [18, с. 67].

Щоб зрозуміти об'єктивну потребу розвитку людських ресурсів, необхідно виділити основні переваги, які як працівники, так і компанії в цілому отримують завдяки ефективній реалізації цього процесу. Ці переваги включають підвищення цінності висококваліфікованих спеціалістів, безпеку роботи, перспективи кар'єрного зростання та реалізації, високу адаптивність та максимальну підготовку персоналу до перспективної роботи, мотивацію та задоволеність роботою, вміння виявляти перспективних працівників і керівників, формування якісного та ефективного кадрового резерву, використання передових технологій, значне підвищення якості товарів і послуг, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його кваліфікація.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен базуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких дозволяє комплексно розвивати бізнес-якість співробітників, реалізовувати ефективну стратегію управління персоналом відповідно до цілей підприємства, формувати єдину систему корпоративних цінностей [2, с. 43].

На нашу думку, процес розвитку людських ресурсів має базуватися на таких принципах, як прогнозування науково-технічного розвитку та характер підготовки та розвитку персоналу відповідно до потреб розвитку підприємства. Налагодження системи зворотного зв'язку; цілісність системи розвитку та гнучкість у застосуванні різних видів і форм розвитку робочої сили; наявність систем матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу;

формування системи розвитку людських ресурсів, що враховує ресурсні можливості підприємства [28, с. 107].

Управління персоналом та процес його розвитку взаємопов'язані та залежать від стратегії підприємства, тому мають бути визначені та реалізовані стратегічно. Визнання стратегічної важливості розвитку робочої сили відбувається тоді, коли потенціал співробітників стає ключовим стратегічним ресурсом і найбільшою статтею корпоративних витрат.

До основних завдань стратегічного розвитку кадрового потенціалу входять науковці [4; 5; 6] відносять наступне:

1) розробка персональної стратегії навчання, яка повинна визначати потреби в навчанні, включаючи особистий розвиток і плани самонавчання, підтримку індивідуального навчання співробітників через управлінське консультування, наставництво, створення навчальних центрів, зовнішні та внутрішні навчальні програми, навчальні курси для кожного індивідуально, службовці та задоволення потреб груп працівників;

2) поліпшення організаційної підготовки та створення самонавчальних підприємств. Організаційна навчальна стратегія спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування у співробітників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання та інноваційної атмосфери в колективі;

3) покращення адаптаційних можливостей, підвищення ділової активності співробітників;

4) управління знаннями (стратегія управління знаннями розглядає знання як ключовий ресурс і заохочує процеси обміну, які можуть побудувати взаємодію між співробітниками та забезпечити доступ до інформації для навчання);

5) формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна базуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх вимог, визначенні можливості розвитку спеціальних умінь і навичок працівників для задоволення майбутніх потреб

підприємства);

б) підвищення кваліфікації управлінського персоналу, його етичної відповідальності, компетентності та «культури емоцій» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та розвиток соціальних умінь і навичок), щоб вони могли не лише визначати власні емоції, а й емоції оточуючих, але також допомагає мотивувати себе та оточуючих керувати своїми емоціями, поведінкою та ставленням до інших відповідно до моральних норм. Це створює етичну компетентність та «емоційну культуру» для працівників загалом.

Ефективність розвитку персоналу слід оцінювати з урахуванням усіх етапів виконання плану діяльності з підготовки кадрів на підприємствах і в організаціях, роботи з планування заходів з підготовки кадрів на підприємствах і в організаціях.

Етапи управління процесом навчання співробітників показані на рис. 1.2.

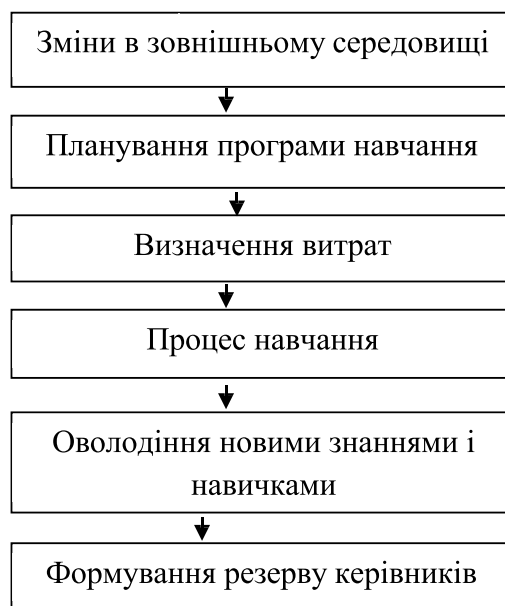


Рис. 1.2. Етапи управління процесом навчання персоналу [24, с. 84]

Незважаючи на чітку логіку процесу, зміст кожного кроку та контекст зв'язків між ними неоднакові за показниками оцінювання. Найбільш серйозні труднощі у визначенні ефективності розвитку людських ресурсів виникають

при визначенні: вимог до навчання, що виникають через зміни зовнішнього середовища; вплив навчання працівників на організаційні чи виробничі результати; характер і величину зовнішнього впливу.

Отже, як випливає з вищевикладеного, загальна стратегія встановлює пріоритети та розробляє напрямки розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку людських ресурсів визначає чисельність персоналу професійно-кваліфікаційного рівня та їх кількість. Підприємства повинні забезпечити належний рівень ефективності своєї діяльності щодо досягнення своїх стратегічних цілей. Проте, на практиці виникає багато труднощів при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах. Тому необхідний комплексний підхід, який би одночасно оцінював ефективність розвитку людських ресурсів з точки зору продуктивності та якості праці співробітників, важливості організації праці та кінцевого результату.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Дослідимо функціонування товариства з обмеженою відповідальністю, що знаходиться у Полтавському районі. Природно-економічні умови розташування досліджуваного підприємства стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління агропідприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора агропідприємства, який відповідає за їх роботу. З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються досліджуваного підприємства, таких як стратегічне управління та встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Розглянутий суб'єкт господарювання є базовим сільськогосподарським підприємством, створеним у 1956 році з метою організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами, наказами.

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. при постійному збільшенні виробництва.

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства.

Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства.

Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Дослідивши дані табл. 2.1 з'ясовано, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106,0 га (3,3 %) за

рахунок ріллі.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т. ч. рілля	3181,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

Без кваліфікованих і вмотивованих співробітників жоден бізнес не зможе створити ефективні маркетингові, фінансові чи бухгалтерські системи. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективно управління персоналом є особливо важливим. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (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, %
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (1,3 %). Загалом кількість зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (1,0 %) протягом періоду дослідження.

Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. 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 %.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102,0	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Процес виробництва на підприємстві дійсно полягає взаємодії різних факторів, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал

використовує наявні ресурси для створення продукції, яка має цінність для суспільства. Важливо забезпечити гідні умови для працівників і забезпечити високу якість виробництва.

Ефективне управління сільськогосподарським виробництвом дійсно має велике значення для отримання прибутків та зниження собівартості продукції. Раціональне використання коштів, ресурсів і застосування нових технологій допомагає підприємству оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати витрати. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку підприємства і позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (додаток В).

Аналізуючи дані додатку В можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Отже, підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком, свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати.

Відтак, головною метою об'єкта дослідження має бути контроль балансу між витратами та доходами, щоб оптимізувати використання ресурсів і потенційно забезпечити можливість розширеного відтворення, таким чином підвищуючи конкурентоспроможність.

Розглянемо особливості управління розвитком персоналу підприємства Полтавського району за сучасних умов за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

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

Одним з найважливіших елементів мотиваційного процесу є оцінка працівників агроформування. Враховуючи важливість працівників у діяльності будь-якого підприємства, об'єктивна оцінка дуже важлива для врахування багатьох факторів, але основним з них є оцінка роботи.

На нашу думку, характерний алгоритм впровадження сучасних систем мотивації праці на підприємствах має складатися з кількох логічних кроків:

- дослідження фінансових ресурсів для сучасних мотиваційних систем;
- ознайомлення працівників з метою, місією та стратегією підприємства;
- формулювання перерахунку цілей для деяких працівників;
- інформування працівників про ефективність їх праці, визначення її оцінки;
- опитування працівників щодо розуміння запроваджених мотиваційних систем;
- періодичний аналіз результатів роботи працівника;
- формулювання відповідності займаній посаді працівника;
- щоденна мотивація;
- контроль ефективності існуючої системи мотивації праці тощо.

Необхідно визначити основні проблеми підприємства та те, як вони впливають на забезпечення ефективного процесу розвитку персоналу (додаток Д).

Враховуючи ефективне використання заробітної плати, необхідно підбирати форму заробітної плати за характером виконуваної підприємством роботи.

Система мотивації праці та запропонована робота за допомогою компонентів оплати та реалізації представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Завдання та пропоновані системи мотивації праці через її оплату та складники її реалізації для підприємства, 2021-2023 рр.**

Задачі системи мотивації підприємства	Складові заробітної плати
Забезпечення ефективної праці працівників на відповідних посадах	Преміювання
Підбір й збереження важливих працівників	Заробітна плата
Мотивація активності працівників	Преміювання
Мотивація творчого та інноваційного підходів працівників	Преміювання
Заохочення до застосування командної, колективної праці	Колективне преміювання
Заохочення до прийняття відповідальності	Заробітна плата, преміювання
Реалізація стратегічних цілей та підходів аграрного підприємства	Преміювання
Заохочення до розвитку та кар'єрного росту працівників	Заробітна плата
Заохочення до відповідного (лояльного) ставлення до керівника	Заробітна плата

У цілому в підприємствах агропродовольчої сфери, та, у досліджуваному підприємстві варто якнайповніше використання форми мотивації: винагорода за компетенції.

Наявність мотиваційних стратегій у підприємстві агропродовольчої сфери унеможливорює випадковість і необґрунтованість дії директора, підвищує період ефективного функціонування, оскільки прийняття рішень стає більш раціональнішим.

Щоб вибрати мотиваційні дії потрібно провести оцінку мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для ефективної роботи і досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Одна з пріоритетних цілей формування порядку системи мотивації у досліджуваному підприємстві – націлити працівників на найбільше ефективне вирішення завдань, що стоять перед аграрним господарством. Існуючу систему стимулювання необхідно асоціювати з цілями господарства.

Рівень задоволеності працівників апарату управління досліджуваного підприємства своєю трудовою діяльністю представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рівень задоволеності працівників апарату управління підприємства  
своєю трудовою діяльністю, 2023 р.**

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Чисельність працівників	Питома вага, %
Задоволеність працею		
Задоволений	8	26,7
Скоріше задоволений	9	30,0
Вагається відповідати	6	20,0
Скоріше незадоволений	4	13,3
Незадоволений	3	10,0
Всього	30	100,0
Задоволення оцінкою і винагородою		
Задоволений	5	16,7
Скоріше задоволений	5	16,7
Вагається відповідати	11	36,7
Скоріше незадоволений	5	16,7
Незадоволений	4	13,3
Всього	30	100,0

Для того, щоб система мотивації персоналу в господарюючому суб'єкті принесла позитивний ефект, при її створенні рекомендується виконання наступних етапів :

1. Діагностика існуючої системи стимулювання і оплати праці у підприємстві.
2. Створення структури персоналу господарства і визначення розміру постійної частини заробітної плати.
3. Декомпозиція стратегічних цілей для кожного відділу та співробітника (призначення ключових показників ефективності для розрахунку коливань заробітної плати).
4. Розробка механізмів стимулювання (визначення правил розрахунку перемінної частини винагороди працівників).

Тому координація зусиль працівника агропідприємства для виконання конкретного завдання вимагає створення змінної частини винагороди, яка

залежить від якості роботи. Різні матеріальні стимули включають виплату відсотків, премій і надбавок.

Згідно з дослідженням, проведеним американським вченим Едвіном Локком, ефективна мотивація в організації може підвищити продуктивність в середньому на 30 % (90 % усіх організацій досягають підвищення продуктивності на 10 %).

Нами також було досліджено причини незадоволеності моральними й матеріальними стимулами до праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Причини незадоволеності моральними та матеріальними стимулами до праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2023 р.**

Ступінь задоволеності (варіант відповіді)	Кількість працівників	Питома вага, %
<b>Причина незадоволеності</b>		
Відсутність зв'язку між результатами праці та її винагородою	69	34,5
Незначний рівень заохочувальних виплат	65	32,5
Відсутність морального стимулювання (самовираження, кар'єрний ріст)	39	19,5
Незрозумілість нарахування премій	27	13,5
Всього працівників	200	100,0
<b>Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю в підприємстві</b>		
Підвищення рівня оплати праці	104	52,0
Поліпшення організації й умов праці	57	28,5
Надання можливості професійного росту	39	19,5
Всього працівників	200	100,0

Дані табл. 2.6 свідчать про наявність в господарстві недосконалого механізму впливу результатів праці на винагороду за неї –

Сучасний менеджмент переорієнтовується таким чином, що впливає на свідомість і трудову поведінку фахівців, особливо через розвиток найвищого рівня потреб, таких як глибока мотивація співробітників, їх самовираження та 34,5 % респондентів (69 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням.

32,5 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві.

До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 52,0 % опитаних або 104 особи головним назвали підвищення оплати праці.

39 працівників або 19,5 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

творчі здібності, прагнення до самовираження, удосконалення, саморозвиток. Адже люди з кваліфікацією та мотивацією є рушійною силою для організації досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності та успіх.

Рекомендації з мотиваційного управління для досліджуваного агроформування:

- потрібно демонструвати інтерес працівника до роботи в організації. У цьому випадку необхідне матеріальне та психологічне заохочення;

- успіх організації, особливо її мотивація, залежить від її працівників, їх потрібно знайти, залучити та заохочувати. Слід використовувати різні тести, терміни адаптації та інші альтернативні підходи. Важливо самостійно навчати працівників, згідно вимог господарства;

- потрібно працівникам давати свободу в діях, не обмежувати їх у певних межах, тобто якщо робота цікава і приносить задоволення, то якість виконання відповідно буде високою;

- введення додаткової відпустки за конкретну роботу або виконання роботи, додаткова компенсація за підвищене психологічне та фізичне навантаження;

- запровадження системи перерозподілу робочого часу через впровадження гнучкої системи роботи. Це буде додатковим стимулом працювати ефективніше;

- необхідний постійний пошук нових (альтернативних) форм й методів заохочення праці;

– піклування про моральний дух працівника – визнання роботи співробітника для досягнення значущих результатів, подальшої мотивації працівників і сприяння виконанню окремих визнаних працівників.

Отож, за основі здійсненого аналізу діяльності господарства, системи мотивації персоналу в господарстві, необхідно звернути ся до наступної частини кваліфікаційної роботи, щоб розглянути перспективи розвитку персоналу даного підприємства за сучасних динамічних умов.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Функціональна ефективність кожного підприємства багато в чому залежить від раціонального використання інтелектуальних і людських ресурсів. Підприємства аграрного сектору економіки не є винятком, а навпаки, тут найбільше представлені та сприяють досягненню економічних результатів усі категорії персоналу. Тому пошук розумної форми управління персоналом є одним із найважливіших завдань управління будь-яким аграрним підприємством. У сучасних агроформуваннях питання, пов'язані з управлінням персоналом, необхідно виділити в окремий напрямок управління.

Адаптація бізнес-стратегії за умов стрімких змін потребує пошуку та втілення нових моделей управління людськими ресурсами, ефективних до таких змін. Дж. Салліван пов'язує успішність компаній, у тому числі їх неймовірну ринкову капіталізацію, з моделлю PISA, що включає забезпечення результативності по 4 сферах:

1. Productivity (продуктивність) – HR повинен вимірювати та безперервно підвищувати продуктивність праці (тобто дохід на одного співробітника).

2. Innovation (інновації) – HR має стимулювати інновації, оскільки вони більш ніж 5 разів збільшують економічну вартість, ніж продуктивність.

3. Speed (швидкість) – найбільший прибуток отримує «перший», тим самим стимулюючи співробітників.

4. Adaptiveness (адаптивність) – у нестабільному світі постійна адаптація має істотне значення.

Прозорість вимірюється технологіями та процедурами, які використовує компанія для збирання, зберігання, розповсюдження та відображення інформації.

Мотивація вимірюється заохоченнями та авторитетом людей, яким доручено приймати рішення та діяти задля досягнення цілей компанії.

Навчання дозволяє прищепити людям навички для використання прозорості при прийнятті правильних рішень та здійсненні ефективних дій на шляху досягнення цілей.

Для того, щоб впроваджувати принципи гнучкості в агроформуванні, HR потрібно відійти від своєї традиційної ролі «підтримуючого сервісу» до корпоративної роботи як бізнес-партнер. Світ стає настільки мінливим і непередбачуваним, що організації мають швидко та легко адаптуватися до змін, щоб перевершувати, обганяти своїх конкурентів. Для цього HR повинні змінитися фундаментально, щоб їхня функція була критичною рушійною силою в організаційній гнучкості. У цій ролі HR зможе створити новий тип організації, яка побудована навколо гнучких та талановитих професіоналів.

Тобто гнучкий суб'єкт господарювання виконує свою стратегію швидше, ніж його конкуренти, запроваджує інновації швидше та більш сучасними шляхами, змінює свої бізнес-моделі швидко, коли це потрібно, і реально здатна провести зміни.

Результати проведених досліджень дають змогу зробити висновок про те, що сьогодні працівники досліджуваного підприємства різних рівнів управління стають безпосередніми учасниками систем адміністрування, формування організаційної гнучкості, починаючи від створення документів аж до здійснення зворотного зв'язку щодо результатів їхнього виконання.

У сучасних умовах такі системи є ключовим інструментом управлінської діяльності керівної ланки управління. Це, певним чином, руйнує установлені у суспільстві стереотипи про те, що адміністрування – це справа спеціалізованих підрозділів чи лише окремих посадових осіб.

Враховуючи усе вищенаведене, доцільним є сформувати модель системи адміністрування в управлінні суб'єкта господарювання.

Використовуючи можливості систем адміністрування в управлінні господарюючим суб'єктом, керівники різних рівнів управління мають можливість здійснювати оптимізацію бізнес-процесів, у т. ч. і тих, де частка документального та інформаційного забезпечення є значною.

Так, зокрема, ці системи створюють передумови для оптимізації інформаційних потоків під час впливу керівної підсистеми на керовану за всіма етапами технології управління, підвищення якості потрібної інформації та оперативності її одержання, уникнення втрати документів, покращення взаємодії між підрозділами господарства та посадовими особами під час ухвалення управлінських рішень тощо.

Розвиток систем адміністрування у досліджуваному підприємстві з урахуванням мінливого бізнес-середовища передбачає не лише врахування місії, стратегії та цілей товариства, а й викликів зовнішнього середовища.

У зв'язку із динамічним бізнес-середовищем змінюється і зміст контрольної-моніторингової роботи. На менеджмент агроформування покладені обов'язки щодо моніторингу й контролю за ходом виробництва, раціональним й ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Крім того, керівництво підприємства, що досліджується, повинне вживати заходів щодо попередження таких явищ, як непродуктивне витрачання ресурсів, розкрадання й грубі порушення законодавства тощо.

Упровадження певної управлінської методики, в тому числі і фінансово-господарського контролю, проводиться із використанням конкретних методичних дій.

Характеристика контрольних процедур, що сприяють організаційній гнучкості, може бути представлена у додатку Е.

Необхідно зауважити, що організаційні процедури передбачають підбір висококваліфікованих спеціалістів агропідприємства з метою контролю, забезпечення реалізації розпорядчого базису (накази, заходи, розпорядження, доручення, графіки), окреслення переліку об'єктів і способів контролю.

Від HR потрібно уникнути стандартизації ролей до створення культури виконання роботи, де потрібна пристосовність і зміни. Комплексний інструмент вимірювання гнучкості виділяє 10 важливих факторів, що сприяють гнучкості будь-якого підприємства незалежно від галузі.

- 1) допустимий час виготовлення одного виду продукту на той термін, що він знадобиться споживачеві;
- 2) виробнича потужність підприємства;
- 3) операційна гнучкість;
- 4) продукція в наявності, асортимент, логістика;
- 5) вирішення проблем з постачання продукції, бізнес-процеси;
- 6) виробнича система з Інтернет-зв'язками;
- 7) постійне покращення технологій виробництва, бізнес-управління;
- 8) швидке переобладнання;
- 9) задоволеність споживачів;
- 10) людські ресурси.

Кожен фактор має значення від 1 до 5.

На прикладі функціонування агроформування розглянемо параметр «людські ресурси».

Організація неспроможна мати практику гнучкості без гнучкого персоналу. Тільки люди, а не машини, можуть передчувати зміни та реагувати на них. Якщо персонал не навчений і не турбується про цілі підприємства, підприємство не зможе бути гнучким.

Але це сфера досить важко піддається виміру. Необхідно брати до уваги широту та глибину знань персоналу, наявність у складі організації стратегів, системних інтеграторів та експертів. Дана методика розглядає чотири фактори для оцінки гнучкості людських ресурсів.

1). Відсоток управлінського складу із необхідним рівнем компетенцій агроформування до загальної кількості працівників:

Якщо відсоток від 0 до 30, то фактор має значення 1.

Якщо процент 100 – фактор має найвище значення 5.

1 – 0-30%;

2 – 30-50%;

3 – 50-80%;

4 – вище 80%;

5 – 100 % (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Питома вага управлінського складу підприємства до загальної кількості працівників, 2021-2023 рр., %**

Роки	Питома вага				
	0-30	30-50	50-80	вище 80	100
2021	12,8	-	-	-	-
2022	13,0	-	-	-	-
2023	13,0	-	-	-	-

Отже, проаналізувавши питому вагу управлінського складу працівників підприємства, з'ясовано, що за досліджуваний період значення не перевищували позначки у 30 %, а варіювалися у діапазоні 12,8 % – 13,0 % відповідно. Тобто, маємо значення «1» за даним фактором.

2). Звільнення працівників із досвідом роботи менше 2 років, у %:

1 – більше 20%;

2 – 20-15%;

3 – 15-10%;

4 – 10-5%;

5 – 5-0% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Питома вага звільнених працівників з досвідом роботи менше 2 років підприємства від загальної кількості працівників, 2021-2023 рр., %**

Роки	Рівні				
	більше 20	20-15	15-10	10-5	5-0
2021	-	-	-	8,8	-
2022	-	-	8,7	-	-
2023	-	-	-	9,1	-

Отже, проаналізувавши питому вагу звільнених працівників підприємства, що мають менше 2 років стажу, з'ясовано, що за досліджуваний період значення не перевищило позначку у 10,0 % (максимальне значення

9,1 % у 2023 р.), і варіювалися у діапазоні 8,7 % – 9,1 % відповідно. Тобто, маємо значення «4» за даним фактором.

3). Звільнення працівників із досвідом роботи більше 2 років, у %:

1 – більше 10%;

2 – 10-8%;

3 – 8-6%;

4 – 6-4%;

5 – 4-2% (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Питома вага звільнених працівників з досвідом роботи більше 2 років підприємства від загальної кількості працівників, 2021-2023 рр., %**

Роки	Рівні				
	більше 10	10-8	8-6	6-4	4-2
2021	-	5,7	-	-	-
2022	-	6,1	-	-	-
2023	-	5,2	-	-	-

Отож, проаналізувавши питому вагу звільнених працівників підприємства, що мають більше 2 років стажу, з'ясовано, що за досліджуваний період значення показника варіювалися у діапазоні 5,2 % – 6,1 % відповідно. Тобто, маємо значення «2» за даним фактором.

4). Відсоток зростання прибутку за останній рік:

1 – 10-20%;

2 – 20-40%;

3 – 40-60%;

4 – 60-80%;

5 – 80-100% і вище

Розглянемо детальніше показники прибутковості за даними наступної табл. 3.4.

Отже, проаналізувавши динаміку прибутковості підприємства, з'ясовано, що у 2021 р. підприємство мало чистий прибуток на рівні

2181,0 тис. грн, тоді як у 2021 р. рівень чистого прибутку склав 1227,0 тис. грн, у 2022 р. – 1935,0 тис. грн відповідно.

Таблиця 3.4

### Динаміка прибутковості підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+2181,0	+1227,0	+1935,0
Рівень рентабельності виробництва, %	2,5	1,6	2,2
Зростання прибутковості (збитковості), %	-	56,3	157,7

Тобто, у середньому рівень зростання прибутковості підприємства складає 56,3 % та 157,7 % за 2021-2023 рр., Отож, маємо значення «4» за даним фактором.

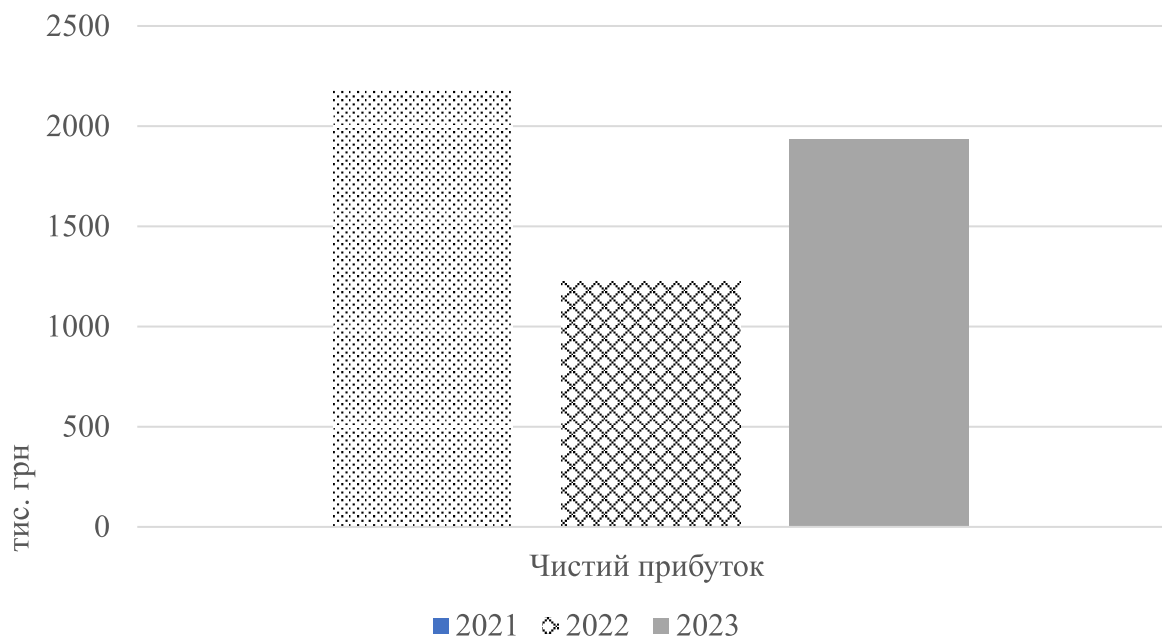


Рис. 3.1. Динаміка прибутковості підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Методика дозволяє визначити комплексний, інтегрований коефіцієнт гнучкості (CAI) підприємства, який перебуватиме в інтервалі від 1 до 5. Його значення дає орієнтир підприємству щодо подальших дій.

Для наочності сформуємо пелюсткову діаграму інтегрованого показника організаційної гнучкості господарства (рис. 3.2).

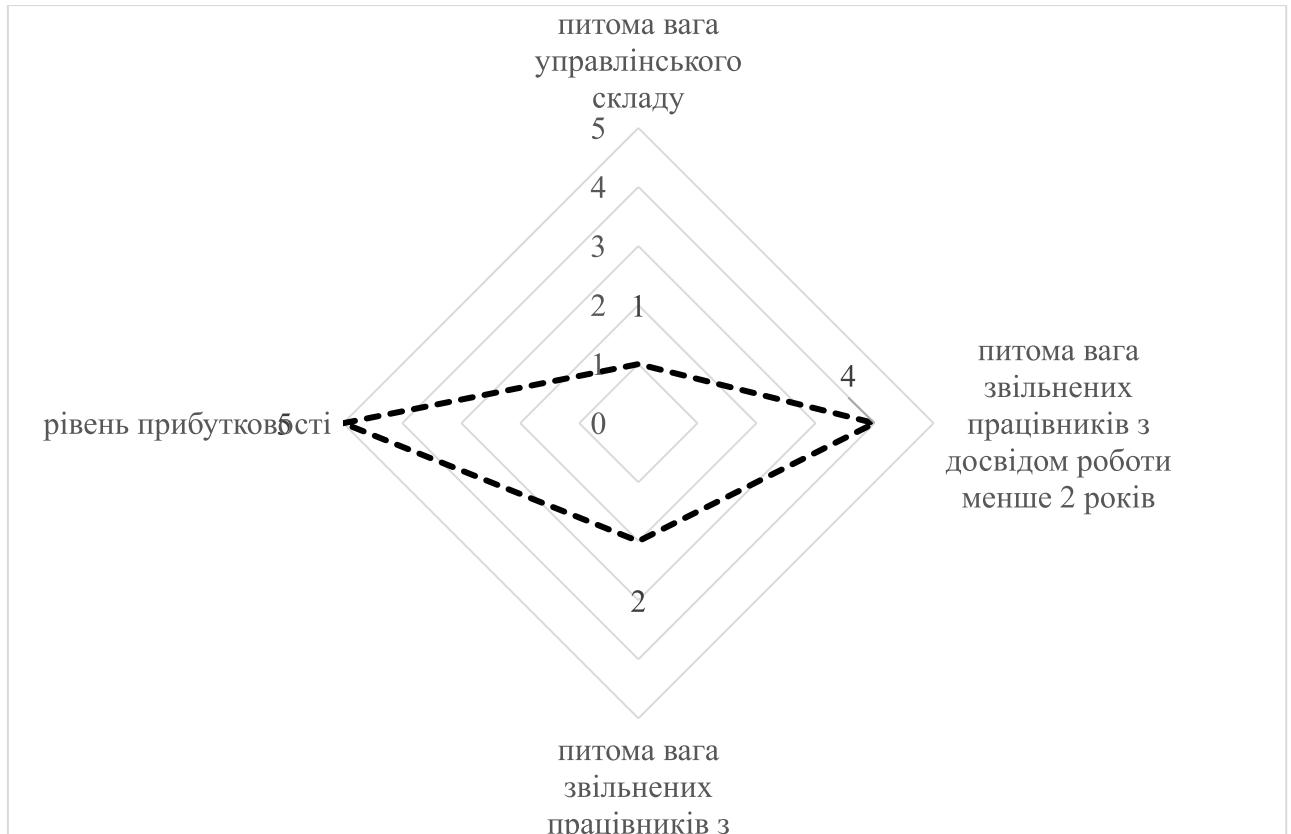


Рис. 3.2. Рівень інтегрованого показника організаційної гнучкості підприємства за параметром «людські ресурси»

Отож, з'ясовано, що найпріоритетнішими показниками для удосконалення функціонування аграрного підприємства є зростання кількості управлінського складу із необхідним рівнем компетенцій, що здатні швидко приймати управлінські рішення, створювати команду професіоналів, формувати та реалізовувати стратегію розвитку підприємства, своєчасно адаптувати її під зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства тощо. Питання звільнення працівників, що мають стаж роботи більше 2 років потрібно розглядати комплексно. З одного боку, є ризики втратити висококваліфікованого працівника, що має високий рівень hard skills та soft skills. З іншого боку, мова може йти про звільнення працівників пенсійного віку.

Важливим питанням функціонування агроформування також є

досягнення систематичності отримання прибутку підприємством, що має прямий взаємозв'язок із здатністю підприємства до організаційної гнучкості.

Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому низку переваг (рис. 3.3).

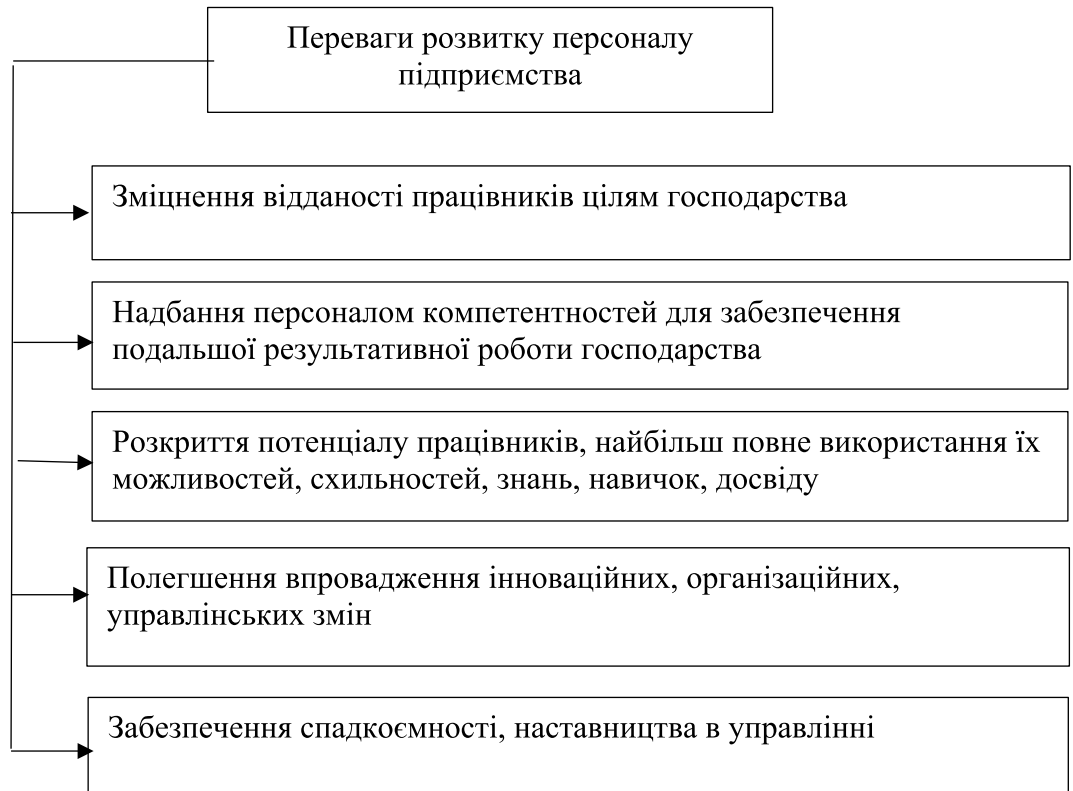


Рис. 3.3. Прогнозовані переваги розвитку персоналу підприємства, 2025-2029 рр.

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку аграрного підприємства.

Оскільки трудові ресурси підприємства є найважливішими ресурсами при забезпеченні реалізації стратегії розвитку, саме тому необхідно розглянути існуючі методи щодо їх розвитку, зокрема, нами запропоновано етапи проведення навчання персоналу (рис. 3.4).

Нами запропоновано навчання персоналу підприємства з метою

систематичного його розвитку.

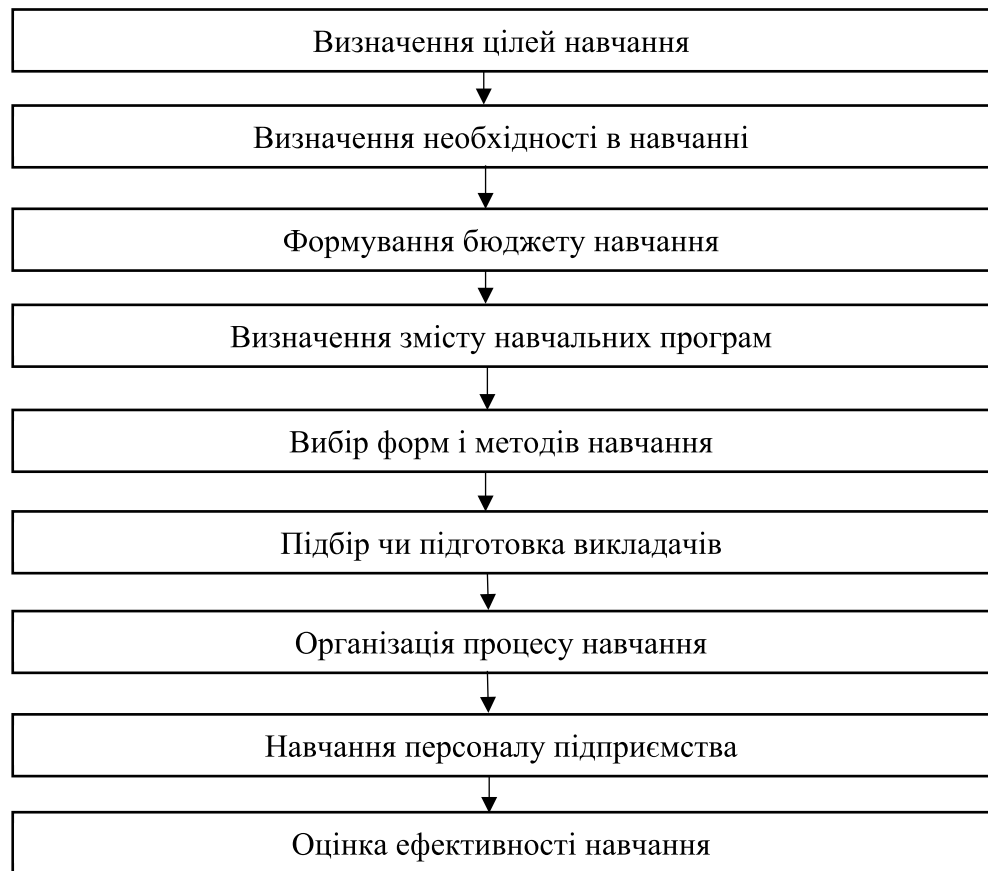


Рис. 3.4. Рекомендовані етапи проведення навчання персоналу підприємства, 2025-2029 рр.

Результатом курсів підвищення кваліфікації персоналу суб'єкта господарювання має стати:

- систематизація наявного досвіду і підвищення професійної компетентності;
- підвищення якісних та кількісних показників результативності діяльності тощо.

Для побудови системи навчання персоналу в агроформуванні в ході аналізу ступеня відповідальності і функціональних обов'язків, в залежності від їх участі на етапах навчання, можливо дослідити на допомогу даних табл. 3.5.

Виходячи з аналізу запитів персоналу, що потребує навчання, доцільно

підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства – 5 осіб.

Таблиця 3.5

**Рекомендовані учасники, їх функціональні обов'язки та витрати на організацію навчання персоналу в підприємстві, 2025 р.**

Учасники	Функціональні обов'язки	Термін виконання, днів
Директор підприємства	Затвердження плану і бюджету навчання, отримання інформації про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання, плани розвитку агрогосподарства в цілому	15
Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів	Визначення потреби в навчанні персоналу, складання програми і плану навчання персоналу, створення нових і підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання персоналу, визначення безпосередніх виконавців, форм і вигляду надання результатів	21
Виконавець	Особа, яка безпосередньо здійснює процес навчання окремого працівника (або їх групи) з відривом від виробництва чи без відриву. Орієнтовна тривалість навчання без відриву від виробництва – 3 дні	3
Працівники підприємства	Працівники (ті, хто проходить навчання): у 2025 р. передбачено 5 працівників управлінського складу	3
Прогнозні витрати, грн	Орієнтовна вартість навчання 1 працівника складає 6700,0 грн	33500,00

Зокрема, на 2025 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогнозні витрати на навчання персоналу у 2025 р. становитимуть 33500,0 грн.

Отже, основною метою формування та впровадження механізму розвитку персоналу в досліджуваному агроформуванні для реалізації стратегії є формування необхідних умов для задоволення потреб працівників господарства, підвищення активності та ефективності персоналу при здійсненні ним трудової діяльності, забезпечення високої якості життя колективу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ознакою успішної діяльності стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, застосування провідного досвіду розвинених країн у використанні основних методів і форм навчання працівників може допомогти організаціям підвищити конкурентні переваги своїх працівників та забезпечити стабільний розвиток своїх організацій.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За 2021-2023 рр. зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2021 р. – 12,8 %, в 2022 р. – 13,0 %, в 2023 р. – 13,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання кількості працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві загалом (3 осіб порівняно з 2021 р.), що є позитивною тенденцією.

6. 34,5 % респондентів (69 осіб) назвали саме цей показник головним серед причин незадоволеності матеріальним стимулюванням. 32,5 % або 65 осіб вважають заохочувальні виплати значним критерієм формування

позитивного ставлення до праці в досліджуваному господарстві. До того ж, серед напрямів росту рівня задоволення трудовою діяльністю 52,0 % опитаних або 104 особи головним назвали підвищення оплати праці. 39 працівників або 19,5 % віддали перевагу можливостям професійного росту, що свідчить про нагальну потребу задоволення фахівцями необхідних потреб.

7. Доведено що організаційні процедури передбачають підбір висококваліфікованих спеціалістів агроформування з метою контролю, забезпечення реалізації розпорядчого базису (накази, заходи, розпорядження, доручення, графіки), окреслення переліку об'єктів і способів контролю.

8. Від персоналу потрібно уникнути стандартизації ролей до створення культури виконання роботи, де потрібна пристосовність і зміни. Комплексний інструмент вимірювання гнучкості виділяє 10 важливих факторів, що сприяють гнучкості будь-якого підприємства незалежно від галузі.

9. З'ясовано, що найпріоритетнішими показниками для удосконалення функціонування суб'єкта господарювання є зростання кількості управлінського складу із необхідним рівнем компетенцій, що здатні швидко приймати управлінські рішення, створювати команду професіоналів, формувати та реалізовувати стратегію розвитку підприємства, своєчасно адаптувати її під зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства тощо.

10. Рекомендовано, виходячи з аналізу запитів персоналу, що потребує навчання, підвищити кваліфікацію окремих працівників управлінського складу підприємства – 5 осіб. Зокрема, на 2025 р. нами запропоновано навчання персоналу без відриву від виробництва, строк якого складає 3 дні. Загальні прогностні витрати на навчання персоналу у 2025 р. становитимуть 33500,0 грн.