

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В
СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Бортник Ульяни Миколаївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки промисловості
Одеського Національного технологічного
університету
Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«___» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«10» липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ

Ульяні БОРТНИК

1. Тема роботи: *«Управління професійним розвитком персоналу в СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор *Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № _____ від «10» липня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____ 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації;
- висвітлити функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства;
- оцінити мікроекономічні фактори управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідити стан управління професійним розвитком персоналу підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати напрями удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства;

- запропонувати програму організації тренінгу для персоналу досліджуваного підприємства та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати варіант використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу в аграрному підприємстві та оцінити його ефективність.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації»

Етапи планування професійного розвитку персоналу підприємства

Етапи і методи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Основні етапи оцінки ефективності навчання персоналу.

6.2. До аналітичного розділу:

Таблиця PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина»

Організаційна структура СВК «Родина»

Показники розмірів СВК «Родина»

Показники ефективності господарювання СВК «Родина»

Структура трудових ресурсів в СВК «Родина»

Професійний склад трудових ресурсів в СВК «Родина»

Рух робочої сили в СВК «Родина»

Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в с.-г. виробництві СВК «Родина»

Показники оплати праці в СВК «Родина»

Структура управління СВК «Родина»

Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Процес організації тренінгу для спеціалістів СВК «Родина»

Бюджет витрат на провезаочня тренінгу для СВК «Родина»

Розрахунок ефекту від та навчання персоналу СВК «Родина»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.*

8. Дата видачі завдання:

10.07. 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____

Ульяна БОРТНИК

Науковий керівник: _____

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Бортник У.М. Управління професійним розвитком персоналу в СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Актуальність дослідження проблеми управління професійним розвитком персоналу підприємства обумовлена швидкими змінами на ринку праці, технологічними інноваціями та зростаючою конкуренцією. Ефективний професійний розвиток сприяє підвищенню продуктивності працівників, адаптації до нових умов та зниженню кадрової плинності. Особливо важливою ця проблема є для сільськогосподарських підприємств, де якість персоналу безпосередньо впливає на врожайність, ефективність використання ресурсів і фінансову стабільність.

Управління професійним розвитком персоналу набуває ще більшої ваги в умовах війни в Україні, коли підприємства стикаються з нестабільністю, дефіцитом кадрів і потребою в швидкій адаптації до нових реалій. У сільському господарстві, яке є критично важливою галуззю для забезпечення продовольчої безпеки, це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, навіть у складних умовах.

Теоретичні, методологічні, методичні та прикладні аспекти формування управління професійним розвитком персоналу організації досліджуються багатьма науковцями, зокрема, такими як Л. Балабанова та О. Сардак, О. Гетьман, В. Гриньова, О. Грішнова, А. Зленко, Д. Мірошніченко, О. Крушельницька, Д. Мельничук, С. Кучеренко та І. Кот, В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк, О. Морозов та В. Гончар, В. Никифорошенко, Т. Овчаренко, Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова, В. Петюх, М. Семікіна, С. Дудко, А. Орлова, Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу, В. Савченко, В. Слиньков, А. Ткаченко та К. Марченко, Ф. Хміль, О. Шпикуляк, Г. Щокін, Дж. Равен, та багатьма іншими. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування управління професійним розвитком персоналу підприємства підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади та прикладні рекомендації щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації;
- висвітлити функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації;
- проаналізувати макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства;
- оцінити мікроекономічні фактори управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідити стан управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- запропонувати програму організації тренінгу для персоналу досліджуваного підприємства та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати варіант використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу в аграрному підприємстві та оцінити його ефективність.

Об'єктом дослідження є процеси ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності і складових управління професійним розвитком персоналу організації; висвітленні функцій і методів управління професійним розвитком персоналу підприємства); монографічний (при дослідженні методичних засад оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації); PEST-аналізу (при характеристиці показників макроекономічного середовища управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства); експертних оцінок (при вимірюванні показників PEST-аналізу), спостереження (при оцінці проблем управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства), анкетування (при оцінці показників базового рівня знань працівників та визначення найбільш актуальних

тем тренінгу «Управління родючістю ґрунтів»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці СВК «Родина»), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління СВК «Родина»), розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності програми організації тренінгу для персоналу досліджуваного підприємства та встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX і навчання персоналу для СВК «Родина»).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств:

уточнено:

- підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації». Виділено основні існуючі концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи (с. 9-22);

- визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як «...систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно» (с. 23);

дістали подальший розвиток:

- удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства (с. 76-80).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукову статтю в співавторстві у фаховому виданні категорії Б.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 100 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 31 таблицю, 6 рисунків, 12 формул, 5 додатків. Бібліографічний список нараховує 105 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємств»* досліджено сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації; висвітлено функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства; узагальнено методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.

У другому розділі *«Макро- та мікроекономічні умови управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області»* проаналізовано макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства; оцінено мікроекономічні фактори, що впливають на управління персоналом аграрного підприємства; дослідити стан управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства.

У третьому розділі *«Основні напрями підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області»* запропоновано напрями удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства; обґрунтовано програму організації тренінгу *«Управління родючістю ґрунтів»* для персоналу досліджуваного підприємства та оцінено її ефективність; обґрунтовано варіант використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу в аграрному підприємстві (встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX і навчання персоналу для СВК «Родина») та оцінено його ефективність.

Висновки

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій з удосконалення управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств можна зробити нижченаведені висновки.

1. В роботі систематизовано підходи вчених до визначення категорії *«управління професійним розвитком персоналу організації»* і виділено системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи. На основі дослідження вказаних підходів сформовано визначення категорії *«управління професійним розвитком персоналу організації»* як систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно.

2. Станом на вересень 2024 р. в роботі був здійснений PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», який свідчить, що вплив політичних та економічних факторів значно ускладнює управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», особливо, в умовах війни. В СВК «Родина» більшість працівників

мають середню освіту, тому управління персоналом повинне забезпечувати надання необхідних можливостей для професійного розвитку та навчання, щоб підтримувати і підвищувати рівень кваліфікації персоналу і готувати його до майбутніх змін. Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» виконують Голова правління, інспектор з кадрів та старший економіст. Проте слід зауважити, що розглянуті в роботі функції не відображаються в посадових інструкціях вказаних спеціалістів, що вимагає вдосконалення.

3. Для удосконалення управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» в роботі запропоновані основні напрями у розрізі функцій управління. Для їх реалізації пропонується доповнити посадові інструкції Голови правління, інспектора з кадрів та старшого економіста СВК «Родина» функціями управління професійним розвитком персоналу. В роботі пропонується організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів, запропонована анкета для оцінки рівня знань працівників перед тренінгом, програма тренінгу, бюджет витрат на його проведення, в сумі 72,5 тис. грн. Кожна гривня, вкладена в проведення тренінгу, принесе близько 88 гривень чистого прибутку, що підтверджує його ефективність тренінгу для СВК «Родина». Для СВК «Родина» пропонується придбати монітори врожайності FarmTRX. Для ефективного планування навчального процесу і забезпечення високого рівня підготовки персоналу в роботі сформований календарний план навчання персоналу, яке триватиме 2 тижні, також передбачається 2 тижні післятренінгової підтримки. Загальний бюджет складе 2,81 млн. грн. з прибутковістю 238 %, що свідчить про економічну доцільність проекту та високу ефективність і покращення фінансових результатів СВК «Родина».

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68>

АНОТАЦІЯ

Бортник У.М. Управління професійним розвитком персоналу в СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємств»* досліджено сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації; висвітлено функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства; узагальнено методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.

У другому розділі *«Макро- та мікроекономічні умови управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області»* проаналізовано макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства; оцінено мікроекономічні фактори, що впливають на управління персоналом аграрного підприємства; дослідити стан управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства.

У третьому розділі *«Основні напрями підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області»* запропоновано напрями удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства; обґрунтовано програму організації тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для персоналу досліджуваного підприємства та оцінено її ефективність; обґрунтовано варіант використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу в аграрному підприємстві (встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX і навчання персоналу для СВК «Родина») та оцінено його ефективність.

Ключові слова: управління професійним розвитком персоналу, тренінг, навчання, організаційний план, функції, відповідальність, підприємство, ефективність.

ANNOTATION

Bortnyk U.M. Management of professional development of personnel in APC «Rodyna», Bilhorod-Dnistrovskiy District, Odesa Region. - Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 «Management» - Odesa State Agrarian University, Odesa, 2024.

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations for the effective management of professional development of personnel of agricultural

enterprises on the basis of APC «Rodyna», Bilhorod-Dnistrovskyi district, Odesa region.

In the first section «Theoretical and methodological principles of the enterprise's personnel professional development managing» the essence and components of the management of the professional development of the organization's personnel are investigated; the functions and methods of managing the professional development of the enterprise's personnel are highlighted; the methodological principles of assessing the effectiveness of the management of the professional development of the organization's personnel are summarized.

In the second section «Macro- and microeconomic conditions of personnel professional development managing of APC «Rodyna», Bilhorod-Dnistrovskyi district, Odesa region» the macroeconomic environment of managing the professional development of personnel of the studied enterprise is analyzed; microeconomic factors influencing the management of personnel of the agricultural enterprise are assessed; to investigate the state of management of the professional development of personnel of the studied enterprise.

In the third section «Main directions of increasing the efficiency of personnel professional development managing of APC «Rodyna», Bilhorod-Dnistrovskyi district, Odesa region», directions for improving the functions of professional development management of the enterprise's personnel are proposed; the program for organizing the training «Soil Fertility Management» for the personnel of the studied enterprise is substantiated and its effectiveness is assessed; the option of using modern IT technologies in personnel development in an agricultural enterprise (installation of Harvest Bundle equipment from FarmTRX and personnel training for APC «Rodyna») is substantiated and its effectiveness is assessed.

Keywords: personnel professional development managing, training, education, organizational plan, functions, responsibility, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації.....	8
1.2. Функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	23
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.....	33
 РОЗДІЛ 2. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	40
2.1. Макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу підприємства	40
2.2. Мікроекономічні фактори управління персоналом господарства.....	51
2.3. Оцінка стану управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	67
 РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	75
3.1. Удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	75
3.2. Організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів»	81
3.3. Використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу.....	91
 ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження проблеми управління професійним розвитком персоналу підприємства обумовлена швидкими змінами на ринку праці, технологічними інноваціями та зростаючою конкуренцією. Ефективний професійний розвиток сприяє підвищенню продуктивності працівників, адаптації до нових умов та зниженню кадрової плинності. Особливо важливою ця проблема є для сільськогосподарських підприємств, де якість персоналу безпосередньо впливає на врожайність, ефективність використання ресурсів і фінансову стабільність.

Управління професійним розвитком персоналу набуває ще більшої ваги в умовах війни в Україні, коли підприємства стикаються з нестабільністю, дефіцитом кадрів і потребою в швидкій адаптації до нових реалій. У сільському господарстві, яке є критично важливою галуззю для забезпечення продовольчої безпеки, це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, навіть у складних умовах.

Теоретичні, методологічні, методичні та прикладні аспекти формування управління професійним розвитком персоналу організації досліджуються багатьма науковцями, зокрема, такими як Л. Балабанова та О. Сардак [2], О. Гетьман [18], В. Гриньова [22; 23], О. Грішнова [24; 25], А. Зленко, Д. Мірошніченко [41], О. Крушельницька, Д. Мельничук [49], С. Кучеренко та І. Кот [50], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [58], О. Морозов та В. Гончар [60], В. Никифорова [65], Т. Овчаренко [66], Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [67], В. Петюх [71], М. Семикіна, С. Дудко, А. Орлова [75], Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу [76], В. Савченко [78], В. Слиньков [82], А. Ткаченко та К. Марченко [84], Ф. Хміль [87], О. Шпикуляк [94], Г. Щокін [96], Дж. Равен [103], та багатьма іншими. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування управління професійним розвитком персоналу підприємства підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт

Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади та прикладні рекомендації щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації;
- висвітлити функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації;
- проаналізувати макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства;
- оцінити мікроекономічні фактори управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідити стан управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- запропонувати програму організації тренінгу для персоналу досліджуваного підприємства та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати варіант використання сучасних ІТ-технологій в розвитку

персоналу в аграрному підприємстві та оцінити його ефективність.

Об'єктом дослідження є процеси ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності і складових управління професійним розвитком персоналу організації; висвітленні функцій і методів управління професійним розвитком персоналу підприємства); монографічний (при дослідженні методичних засад оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації); PEST-аналізу (при характеристиці показників макроекономічного середовища управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства); експертних оцінок (при вимірюванні показників PEST-аналізу), спостереження (при оцінці проблем управління професійним розвитком персоналу досліджуваного підприємства), анкетування (при оцінці показників базового рівня знань працівників та визначення найбільш актуальних тем тренінгу «Управління родючістю ґрунтів»), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці СВК «Родина»), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління СВК «Родина»), розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності програми організації тренінгу для персоналу досліджуваного підприємства та встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX і навчання персоналу для СВК «Родина»).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні

матеріали Головного управління статистики України, річна фінансова та оперативна звітність СВК «Родина», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу ефективного управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств:

уточнено:

- підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації». Виділено основні існуючі концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи (с.9-22);

- визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як «...систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно» (с. 23);

дістали подальший розвиток:

- удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства (с. 76-80).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком

персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 100 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 31 таблицю, 6 рисунків, 12 формул, 5 додатків. Бібліографічний список нараховує 105 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і складові управління професійним розвитком персоналу організації

Аналізуючи сутність управління професійним розвитком персоналу організації, необхідно, насамперед, визначити категорійний апарат, який далі буде використовуватися в роботі. Дослідження концептуальних підходів до розуміння професійного розвитку персоналу є досить важливим, оскільки воно дозволяє побудувати ефективну систему управління, яка враховує різні аспекти та потреби працівників. Різні підходи висвітлюють комплексний характер професійного розвитку, включаючи індивідуальні особливості, вимоги ринку, роль зовнішніх інститутів та інноваційні методи. Це сприяє більш гнучкому й адаптивному управлінню розвитком персоналу, що підвищує його мотивацію та продуктивність. Знання та врахування цих підходів дозволяють організаціям краще відповідати на сучасні виклики й забезпечувати конкурентоспроможність. Проте в науковій літературі систематизація концептуальних підходів до розуміння професійного розвитку персоналу висвітлена в недостатній мірі.

Методологічні аспекти сутності управління професійним розвитком персоналу організації досліджуються багатьма науковцями, зокрема, такими як Л. Балабанова та О. Сардак [2], Т. Гвініашвілі та В. Шаповал [19], О. Гетьман [18], О. В. Гриньова [22; 23], Грішнова [24; 25], А. Зленко, Д. Мірошніченко [41], І. Зязюн [42], Л. Карамушка [43], Н. Колотій [45], О. Крушельницька, Д. Мельничук [49], С. Кучеренко та І. Кот [50], А. Лизанець, В. Проскура, В. Дудаш [52], О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова [53], С. Максименко [55], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [58], О. Морозов та В. Гончар [60], В. Никифорова [65], Т. Овчаренко [66], Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [67], І. Петрова [70], В. Петюх [71], М. Семикіна, С. Дудко, А. Орлова [75], Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу

[76], В. Рибалка [77], В. Савченко [78], В. Слиньков [82], А. Ткаченко та К. Марченко [84], Ф. Хміль [87], О. Чернявська [90], О. Шпикуляк [94], І. Щербакова [95], Г. Щокін [96], Дж. Равен [103], та багатьма іншими. В більшості праць здійснено дослідження сутності, складових та етапів управління професійним розвитком персоналу на мікрорівні. При цьому різні автори роблять різні акценти на вказаних дослідженнях, за допомогою яких можна встановити певні концептуальні підходи. Проведений аналіз свідчить про відсутність чітко систематизованих концептуальних підходів до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації.

Управління професійним розвитком персоналу є багатограним комплексним поняттям, що охоплює дуже широке коло питань: професійних та особистих; соціальних, економічних, та психологічних. Зважаючи на це, в наукових економічних джерелах не існує єдиного чіткого підходу до визначення даної категорії. Окремі вчені по-різному розглядають сутність даного поняття, акцентуючи увагу на окремих аспектах управління розвитком персоналу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації»

Вчені, автори	Управління професійним розвитком персоналу організації є...	Концептуальний підхід
Т.Гвініашвілі, В. Шаповал [19]	«...процесом підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, розв'язання нових існуючих задач, направлений на розбіжності між вимогами до працівника та його реальними якостями»	Компетентнісний
В. Гриньова [23]	«...проведенням заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності робити вклад у діяльність організації»	Особистісно-орієнтований
	«...процесом підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини»	Компетентнісний Адаптаційний
О. Грішнова [25]	«...сукупністю всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації»	Компетентнісний Процесуальний
А. Зленко, Д. Мірошніченко [41]	«...процесом підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад»	Компетентнісний Процесуальний
О. Крушельницька	«...процесом набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності»;	Компетентнісний Адаптаційний

Продовження табл. 1.1

<i>Вчені, автори</i>	<i>Управління професійним розвитком персоналу організації є...</i>	<i>Концептуальний підхід</i>
Д. Мельничук [49]	«...процесом підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад»	Системний Процесуальний
С. Кучеренко, І. Кот [50]	«...невід'ємною частиною загальної системи управління розвитком персоналу, що є системно організованими процесами, способами, методами впливу на працівників шляхом безперервного навчання з метою виявлення та розкриття потенційних можливостей працівників для їх підготовки до виконання нових складніших функцій та робіт, освоєнню нових видів або суміжних професій, що сприятимуть підвищенню культури, кар'єрному росту, підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці»	Системний Компетентнісний
О. Морозов, В. Гончар [60]	«...безперервним процесом удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі»	Системний
В. Никифоренко [65]	«...сукупністю заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників: навчання у формі загальної та професійної освіти, підвищення кваліфікації, навчання управлінню, перекваліфікація»	Компетентнісний, Процесуальний
В. Савченко [78]	«...цілеспрямованим і систематично організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу»	Системний Процесуальний
В. Слиньков [82]	«...процесом набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності»	Інноваційний Адаптаційний
А. Ткаченко, К. Марченко [84]	«...цілеспрямованим та систематичним впливом на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей»	Системний Адаптаційний
Ф. Хміль [87]	«...ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації»	Системний
Г. Щокін [96]	«...комплексом заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації»	Системний Процесуальний
Дж. Равен [103]	«...управлінням знаннями та компетенціями, стимулювання особистісного розвитку працівників для успішної адаптації в організації»	Компетентнісний

Створено автором

Виходячи з визначень, наведених в таблиці 1.1, можна помітити, що основними підходами до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації є системний, компетентнісний, адаптаційний, процесуальний та особистісно-орієнтований. Проте цей перелік не є повним, існують також декілька інших підходів до розуміння сутності управління

професійним розвитком персоналу організації, які допомагають аналізувати, як організація здійснює професійний розвиток свого персоналу. В цілому, серед таких підходів можна виокремити наступні:

1. Системний підхід, який передбачає розгляд професійного розвитку як системи взаємопов'язаних елементів, яка включає освітні програми, тренінги, коучинг, наставництво та оцінювання. Усі ці елементи працюють разом і взаємодіють, щоб сприяти розвитку персоналу в межах організаційної структури.

2. Компетентнісний підхід, який зосереджений на розвитку ключових компетенцій, які необхідні для виконання завдань на конкретній посаді. Професійний розвиток передбачає формування та покращення спеціалізованих навичок, знань, умінь, а також особистісних якостей, що впливають на ефективність роботи працівників.

3. Особистісно-орієнтований підхід, що спрямований на розвиток особистісних якостей та потенціалу працівників. Даний підхід підкреслює значення індивідуальних потреб, мотивації та особистих цілей кожного співробітника. Враховується самореалізація працівника, його інтереси та життєві пріоритети.

4. Інноваційний підхід, який полягає в тому, щоб забезпечити персонал новітніми знаннями та технологіями. Розвиток здійснюється через сучасні методики навчання, віртуальні курси, тренінги з інноваційних технологій та методів, що дозволяють швидше адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними.

5. Психологічний підхід, який охоплює аспект психологічної підтримки і розвитку. У цьому підході акцент робиться на формуванні психологічної стійкості, гнучкості та мотивації працівників. Сюди входить коучинг, наставництво, а також робота з психологічним комфортом в команді.

6. Адаптаційний підхід, що полягає в адаптації працівників до змінних умов, нових ролей або функцій у межах організації. Професійний розвиток розглядається як процес, що допомагає працівникам успішно інтегруватися та адаптуватися до нових завдань і вимог ринку праці.

7. Інституційний підхід, який охоплює питання навчання та розвитку працівників через зовнішні інституції (наприклад, університети, тренінгові центри), а також співпрацю з професійними асоціаціями. Організації заохочують участь працівників у спеціалізованих програмах і сертифікаційних курсах для підвищення їхньої кваліфікації.

8. Процесуальний підхід, що базується на розумінні професійного розвитку як безперервного процесу, що охоплює всі етапи професійної кар'єри. Тут велике значення надається плануванню кар'єрного росту, встановленню індивідуальних цілей та постійному вдосконаленню навичок.

Кожен з цих підходів може використовуватися окремо або в комбінації, в залежності від потреб організації та стратегічних цілей щодо розвитку персоналу, тому розглянемо їх далі більш детально.

Системний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації розглядає розвиток працівників як комплексний процес, що складається з різних взаємопов'язаних елементів і підсистем, які працюють в єдиній цілісній структурі. Він акцентує на тому, що професійний розвиток – це не окрема дія чи одноразовий захід, а систематичний процес, що включає планування, організацію, контроль, оцінювання і безперервне вдосконалення. Даний підхід враховує різні аспекти організаційної діяльності, забезпечує узгодженість між потребами організації та індивідуальними цілями розвитку співробітників.

Серед українських вчених, які розглядали професійний розвиток персоналу з точки зору системного підходу, можна виділити таких дослідників як: О. Крушельницька та Д. Мельничук [49], С. Кучеренко та І. Кот [50], О. Морозов та В. Гончар [60], А. Ткаченко та К. Марченко [84], Ф. Хміль [87], Г. Щокін [96]. Дані вчені досліджують професійне зростання з точки зору системного підходу, акцентуючи увагу на розвитку особистісних і професійних якостей працівників та необхідності створення систем професійного навчання та розвитку на підприємствах, що є важливим елементом стратегічного управління. В даних роботах підкреслюється важливість цілісності та системності в процесах навчання

і розвитку, з метою забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку.

Основними аспектами системного підходу до розуміння професійного розвитку персоналу організації є ті, що відповідають системним принципам:

- цілісність і взаємозв'язок – усі елементи професійного розвитку розглядаються як частини єдиної системи, що забезпечує їх взаємодію;
- безперервність – розвиток персоналу має здійснюватися постійно, щоб підтримувати та вдосконалювати компетенції працівників;
- комплексність – розвиток персоналу охоплює не тільки професійні навички, а й особистісні характеристики, необхідні для виконання завдань в умовах мінливого середовища;
- адаптивність – передбачає здатність системи професійного розвитку гнучко реагувати на зміни як всередині організації, так і зовні (ринок, технології, умови праці);
- орієнтація на результат – системний підхід передбачає, що результатом професійного розвитку має стати підвищення якості роботи і досягнення стратегічних цілей організації.

Компетентнісний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації зосереджується на формуванні, розвитку та вдосконаленні компетенцій працівників, які є важливими для виконання професійних обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Компетенція, у цьому контексті, розглядається як комплекс знань, навичок, умінь та особистісних якостей, які дають змогу працівнику ефективно виконувати свої завдання.

В Україні цей підхід активно досліджується, і серед українських вчених, які вивчають питання компетентнісного підходу до розвитку персоналу, варто виділити таких як: Т. Гвініашвілі та В. Шаповал [19], О. Грішнова [24], О. Крушельницька та Д. Мельничук [49], І. Петрова [70], Дж. Равен [103]. О. Грішнова [5], яка досліджувала компетентнісний підхід у формуванні людського капіталу, акцентуючи на необхідності розвитку ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності як працівників, так і організацій в цілому. Вчені О. Крушельницька Д. Мельничук [49] вивчали підходи до підвищення

кваліфікації кадрів та розвитку компетенцій, зокрема через інтеграцію освітніх програм, що відповідають вимогам ринку праці. І. Петрова [70] розробляла підходи до стратегічного управління персоналом на основі компетенцій, досліджуючи вплив професійного розвитку на продуктивність працівників та ефективність організації. Т. Гвініашвілі та В. Шаповал [19] проаналізовано компетентнісний підхід з точки зору вдосконалення освітніх програм для професійного навчання, зокрема в умовах змінного ринку праці та нових технологій. Дж. Равен [103] вивчав компетенційні моделі в контексті управління знаннями та компетенціями, підкреслюючи роль особистісного розвитку працівників для успішної адаптації в організації.

Основними аспектами компетентнісного підходу до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації є наступні:

- розвиток персоналу має бути спрямований на ті компетенції, які важливі для конкретної посади або процесів в організації;
- розвиток компетенцій має бути спрямований на підвищення ефективності працівників, що, в кінцевому підсумку, сприятиме досягненню стратегічних цілей організації;
- компетенції повинні бути вимірюваними, що дозволяє оцінити рівень розвитку працівника та ступінь відповідності вимогам до його посади;
- працівники повинні регулярно оновлювати і розвивати свої компетенції, враховуючи зміни в професійному середовищі та вимоги ринку.

Особистісно-орієнтований підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації акцентує увагу на унікальності, індивідуальних потребах і можливостях кожного працівника. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що професійний розвиток повинен враховувати не лише суто професійні навички, але й особистісні якості, інтереси, мотиви і потенціал працівника. Це дозволяє підтримувати не лише професійне, але й особистісне зростання, що позитивно впливає на загальну мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність.

Серед українських науковців, які досліджували особистісно-орієнтований підхід до професійного розвитку персоналу, виділяються наступні: В. Гриньова

[22; 23], Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу [76], Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [67], М. Семикіна, С. Дудко, А. Орлова [75], І. Щербакова [95]. В. Гриньова [22; 23] у своїх роботах розглядала аспекти психологічного здоров'я, мотивації та емоційного комфорту працівників, наголошуючи на важливості розвитку позитивного ставлення до праці. М. Семикіна, С. Дудко, А. Орлова [75] сформулювали концепції, що стосувалися гуманізації освітнього та професійного середовища, підкреслюючи важливість особистісного розвитку і морального становлення працівників. Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу [76] вивчали питання особистісного розвитку в межах професійної діяльності, акцентуючи на необхідності підтримки самореалізації та внутрішньої мотивації працівників. Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [67] досліджували питання особистісно-орієнтованих моделей розвитку персоналу, розробляючи підходи до адаптації працівників до нових умов праці з урахуванням їхніх індивідуальних потреб. І. Щербакова [95] займалася дослідженнями в галузі психології праці, розглядаючи професійний розвиток через призму особистісного зростання і самовдосконалення.

Вказані вчені сприяли впровадженню особистісно-орієнтованих підходів в управління розвитком персоналу, зосереджуючись на врахуванні психологічних і мотиваційних аспектів професійного становлення. Їхні роботи допомагають організаціям не лише розвивати професійні навички, а й підтримувати гармонійний розвиток особистості кожного працівника.

Основними аспектами особистісно-орієнтованого підходу є наступні:

- індивідуалізація розвитку – кожному працівникові пропонуються індивідуальні програми розвитку, що враховують його особисті інтереси, цінності та життєві пріоритети.
- самореалізація – основний акцент робиться на сприянні працівникові у реалізації свого потенціалу, що підвищує його задоволеність і лояльність до організації;
- психологічна підтримка – значна увага приділяється створенню умов, що сприяють комфортній психологічній атмосфері, зниженню стресу та підтримці

психологічного здоров'я;

- мотивація та залученість – особистісний розвиток працівників підвищує їхню мотивацію та залученість у робочі процеси, оскільки вони бачать можливості для власного зростання в межах організації;

- баланс між особистими цілями та цілями організації – підхід допомагає інтегрувати особисті цілі працівників з цілями організації, що дозволяє досягти гармонії між потребами обох сторін.

Інноваційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації спрямований на забезпечення працівників сучасними знаннями, технологіями та новітніми методами навчання, що допомагає їм адаптуватися до змін у професійному середовищі та залишатися конкурентоспроможними. Цей підхід базується на ідеї, що професійний розвиток має відповідати швидким змінам в економіці, технологіях та ринку праці, щоб підтримувати гнучкість, адаптивність і креативність персоналу.

Серед українських науковців, які активно досліджують і розвивають інноваційний підхід до професійного розвитку персоналу, виділяються наступні: О. Гетьман [18], О. Грішнова [24; 25], А. Лизанець, В. Проскура, В. Дудаш [52], О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова [53], Т. Овчаренко [66].

О. Грішнова та В. Небукін [25] досліджували вплив інноваційних технологій на розвиток людського капіталу, особливо акцентуючи на важливості цифрових компетенцій у сучасних умовах. Т. Овчаренко [66] розробляла підходи до інноваційного навчання персоналу, зокрема через впровадження новітніх інформаційних технологій та методів дистанційного навчання. О. Гетьман [18] висвітлені питання підвищення кваліфікації кадрів у контексті інноваційного розвитку економіки, підкреслюючи необхідність розвитку інноваційного мислення та адаптації до нових умов. О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова [53] досліджували управління розвитком персоналу з точки зору інновацій, зокрема зосереджуючись на розробці систем навчання, що використовують цифрові технології та сучасні методи тренінгу. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. у своїй роботі [52] аналізували інноваційні підходи до розвитку компетенцій працівників,

акцентуючи на інтердисциплінарності та використанні інноваційних технологій у навчанні.

Ці вчені сприяли поширенню інноваційних підходів до розвитку персоналу в Україні, допомагаючи організаціям краще підготуватися до вимог сучасного ринку. Їхні дослідження підкреслюють важливість впровадження інновацій в освітній процес і професійний розвиток, що дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації і конкурентоспроможності працівників.

Основними аспектами інноваційного підходу є наступні:

- впровадження новітніх технологій шляхом застосування цифрових інструментів, віртуальних платформ для навчання, симуляцій, інтерактивних тренінгів і онлайн-курсів;
- адаптація до змін – розвиток у працівників здатності швидко реагувати на нові виклики та умови, готовності до безперервного навчання та оновлення знань;
- творчість та креативність – стимулювання у працівників нестандартного мислення, що дозволяє знаходити інноваційні рішення у складних ситуаціях;
- мультидисциплінарність – розвиток навичок із різних галузей знань, що дозволяє працівникам мислити ширше і застосовувати різноманітні підходи до вирішення завдань;
- організація інноваційних середовищ – створення умов для розвитку інноваційної культури, де працівники можуть експериментувати, ініціювати нові ідеї і вільно їх обговорювати.

Психологічний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації фокусується на важливості психологічних факторів, які впливають на ефективність працівників, їхнє задоволення роботою та емоційний комфорт. Цей підхід орієнтований на розвиток психологічної стійкості, мотивації, адаптивності, міжособистісних комунікацій, а також здатності працівників справлятися зі стресом. Основною метою психологічного підходу є забезпечення не тільки професійного, але й психологічного благополуччя працівників, що сприяє

підвищенню їхньої продуктивності та лояльності до організації.

Серед українських учених, які досліджували психологічні аспекти професійного розвитку персоналу, можна виділити таких як: Л. Карамушка, А. Шевченко [43], Н. Колотій [45], С. Максименко [55], В. Рибалка [77], В. Слиньков [82]. С. Максименко – один із провідних українських психологів, який в роботі [55] досліджував психологічні основи професійного розвитку, акцентуючи увагу на важливості емоційного інтелекту, мотивації та адаптивності в професійній діяльності. Л. Карамушка та А. Шевченко в роботі [43] вивчали психологічні аспекти професійного розвитку, особливо в умовах стресу та змін, а також досліджували вплив психологічного клімату в організації на ефективність роботи та емоційний стан працівників. Н. Колотій в роботі [45] було розкрито питання психологічного благополуччя працівників, досліджуючи способи підтримки психологічної стійкості і саморозвитку. В. Рибалка [77] досліджував питання психологічної готовності працівників до професійної діяльності, розробляв моделі формування професійно важливих якостей. В. Слиньков [82] досліджував психологічні чинники адаптації працівників до нових умов праці, акцентуючи увагу на впливі стресу на продуктивність та методах його подолання у перепідготовці кадрів. Вказані вчені сприяли розробці програм і методик, які враховують психологічні аспекти професійного розвитку, допомагаючи організаціям створювати здоровий психологічний клімат та підтримувати емоційний баланс працівників. Їхні дослідження підкреслюють важливість психологічного підходу в забезпеченні довготривалої ефективності та задоволеності працею.

Основними аспектами психологічного підходу є наступні:

- розвиток психологічної стійкості – працівники навчаються управляти стресом, підтримувати емоційну стабільність і витривалість у складних ситуаціях;
- підтримка внутрішньої мотивації – розробляються програми, які допомагають зрозуміти внутрішню мотивацію працівників та знаходити способи її підтримки і посилення;
- адаптація до змін – розвиток здатності працівників адаптуватися до

нових умов праці, що зменшує рівень тривожності та стресу;

- міжособистісні відносини – поліпшення комунікативних навичок, розвиток ефективної взаємодії між працівниками та вирішення конфліктів у команді;

- психологічна підтримка та коучинг – організація психологічного супроводу та коучингових програм для допомоги працівникам у вирішенні особистісних і професійних питань.

Адаптаційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації зосереджується на розвитку здатності працівників ефективно пристосовуватися до змін, нових умов і вимог робочого середовища. У сучасному світі, де постійно з'являються нові технології, методи управління і ринкові виклики, адаптація стає ключовим фактором успішного професійного розвитку. Цей підхід передбачає формування у персоналу навичок і стратегій, що дозволяють швидко освоювати нові знання, перебудовувати свої професійні функції та адаптуватися до змін в організаційному середовищі.

Серед українських науковців, які досліджували адаптаційний підхід до професійного розвитку, можна виділити таких як: В. Гриньова [22], О. Крушельницька та Д. Мельничук [49], В. Петюх [71], Г. Щокін [96]. В. Гриньова [22] вивчала адаптаційні процеси у різних професійних сферах, зокрема приділяючи увагу тому, як працівники можуть пристосовуватися до змін технологій та професійних стандартів. В. Петюх [71] досліджувала психологічні та організаційні аспекти адаптації працівників, вивчаючи, як організації можуть підтримувати працівників у процесі адаптації до нових умов і змін на ринку праці. О. Крушельницька та Д. Мельничук [49] розглядали адаптацію через призму професійної мотивації і набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Г. Щокін [96] досліджував процеси адаптації кадрів на різних етапах професійного розвитку, акцентуючи увагу на необхідності безперервного навчання для успішної адаптації. Дані вчені зробили вагомий внесок, розробивши методики та рекомендації для підвищення здатності працівників до адаптації, що

є ключовим фактором успішного професійного розвитку в умовах швидких змін на ринку праці та в організаційному середовищі.

Основними аспектами адаптаційного підходу є наступні:

- розвиток у працівників здатності швидко змінювати свою поведінку і підходи в залежності від нових умов;
- постійне навчання та оновлення знань відповідно до нових вимог ринку та технологічних змін;
- підтримка у працівників мотивації та емоційної стійкості для легкого сприйняття змін у професійному середовищі;
- розвиток навичок швидко і творчо вирішувати нові завдання в умовах невизначеності;
- розвиток комунікації та командної роботи.

Інституційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації базується на ролі інститутів (державних, освітніх, соціальних) у формуванні, підтримці та спрямуванні професійного розвитку працівників. Цей підхід розглядає професійний розвиток як процес, що залежить не лише від індивідуальних зусиль працівників та організацій, а й від зовнішніх чинників, таких як політика держави, стандарти освіти, ринкові регуляції та соціальні норми. Інституційний підхід зосереджується на системному підході, де розвиток кадрів підтримується зовнішніми інститутами, що створюють відповідні умови, ресурси і стимули для професійного зростання.

В Україні інституційний підхід активно досліджується, і серед вчених, які зробили значний внесок у його розвиток, можна виділити таких як: Л. Балабанова та О. Сардак [2], Н. Грішнова [24], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [58], О. Чернявська [90], О. Шпикуляк [94]. Н. Грішнова [24] досліджувала питання інституційної підтримки розвитку людського капіталу в Україні, включаючи вплив державної політики, освітніх стандартів та ринку праці на професійне становлення. О. Чернявська [90] вивчала інституційне середовище та його вплив на професійний розвиток кадрів, особливо акцентуючи на ролі державних програм та регуляцій для підтримки професійного зростання. О. Шпикуляк [94]

розглядав питання державної політики щодо професійної підготовки кадрів, зокрема в умовах реформування економіки та ринку праці. Л. Балабанова, О. Сардак [2] вважають систему освіти і професійної підготовки частиною інституційної підтримки розвитку персоналу, зосереджуючись на тому, як освітні інститути впливають на кваліфікацію та адаптацію кадрів до потреб економіки. В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [58] досліджували роль соціального середовища та суспільних інститутів у професійному розвитку, підкреслюючи важливість взаємодії між державою, освітніми закладами та роботодавцями у процесі підготовки кваліфікованих фахівців. Вчені активно сприяли формуванню інституційного підходу в Україні, розглядаючи професійний розвиток не лише як індивідуальний процес, але й як результат дії системи інститутів, що створюють умови та ресурси для професійного зростання працівників. Їхні дослідження допомагають розробляти політики і програми, які підтримують розвиток персоналу на державному та організаційному рівнях.

Основними аспектами інституційного підходу до професійного розвитку персоналу є наступні:

- забезпечення професійного розвитку через впровадження державних стандартів, кваліфікаційних вимог та професійних ліцензій;
- освітні інституції, такі як університети, професійні школи та курси, виконують важливу роль у підготовці та перепідготовці кадрів;
- держава може сприяти професійному розвитку через політики підтримки кадрів, стимулювання навчання, гранти, програми стажування та підвищення кваліфікації;
- суспільні очікування, цінності та норми можуть впливати на мотивацію до навчання і розвиток компетенцій;
- асоціації, спілки та галузеві організації можуть формувати професійні стандарти, організовувати тренінги та сертифікації, а також сприяти розвитку через мережеву взаємодію.

Процесуальний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації розглядає цей розвиток як безперервний, динамічний процес, що

включає певні етапи та стадії. За цим підходом, професійний розвиток – це не окрема подія чи низка навчальних курсів, а комплексний процес, який починається з моменту прийняття на роботу і триває протягом усього кар'єрного шляху працівника. Процесуальний підхід акцентує увагу на послідовному нарощуванні знань, навичок і компетенцій у відповідь на зміну вимог робочого середовища, кар'єрні амбіції працівника і потреби організації.

Серед українських науковців, які досліджували процесуальний підхід до професійного розвитку персоналу, можна виділити таких як: О. Грішнова [24], А. Зленко, Д. Мірошніченко [41], О. Крушельницька Д. Мельничук [49], В. Никифоренко [65], В. Савченко [78]. В. Савченко [78] розглядав процеси розвитку персоналу в контексті кар'єрного зростання, акцентуючи на необхідності індивідуального підходу до навчання та просування працівників. О. Грішнова [24] досліджувала процесуальні аспекти розвитку людського капіталу, включаючи питання безперервної освіти, що відповідає вимогам ринку праці. А. Зленко, Д. Мірошніченко [41] займалися вивченням процесуальної природи професійного розвитку, зокрема приділяючи увагу безперервному розвитку компетенцій, що відповідають змінним вимогам ринку. О. Крушельницька Д. Мельничук [49] та В. Никифоренко [65] розглядали професійний розвиток через призму кар'єрних етапів, акцентуючи увагу на тому, як змінюються професійні навички і потреби працівника з розвитком його кар'єри. Вказані вчені зробили вагомий внесок у розвиток процесуального підходу, пропонуючи методики та рекомендації для забезпечення ефективного професійного розвитку як безперервного процесу. Їх дослідження допомагають українським організаціям краще організувати та підтримувати розвиток працівників на кожному етапі їхнього кар'єрного шляху, сприяючи підвищенню професійної компетентності і задоволеності працівників.

Основні аспектами процесуального підходу є наступні:

- професійний розвиток відбувається через певні етапи, які включають адаптацію, становлення, майстерність і професійну реалізацію.
- кожен працівник проходить процес розвитку по-своєму, залежно від власних здібностей, мотивації та підтримки з боку організації.

- процес навчання триває протягом усього життя, і організація повинна забезпечувати можливості для регулярного оновлення знань та навичок.
- передбачається поступове просування в кар'єрі та розвиток нових компетенцій, необхідних для досягнення нових професійних рівнів.
- регулярна оцінка результатів розвитку і зворотний зв'язок допомагають працівникові коригувати свій шлях і вдосконалювати професійні навички.

Отже, управління професійним розвитком персоналу – це багатогранна діяльність, яка поєднує внутрішні потреби організації з особистими прагненнями працівників та зовнішніми вимогами ринку, забезпечуючи сталий розвиток людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності організації.

Враховуючи розглянуті підходи, ми можемо дати визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно.

1.2. Функції і методи управління професійним розвитком персоналу підприємства

Функції управління професійним розвитком персоналу підприємства включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення компетентності, знань, навичок і мотивації працівників. Основні функції, які є ключовими в цьому процесі, наведені в таблиці 1.2, яка дає змогу зрозуміти основні функції управління професійним розвитком персоналу та їхню роль у побудові ефективної команди.

Згідно таблиці 1.2, планування професійного розвитку передбачає

визначення потреб підприємства та працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації, встановлення цілей і термінів для досягнення цих цілей.

Таблиця 1.2 – Функції управління професійним розвитком персоналу підприємства

Функція	Опис
Планування професійного розвитку	Визначення потреб у навчанні, встановлення цілей та термінів для досягнення запланованих результатів.
Організація навчання та підвищення кваліфікації	Організація курсів, тренінгів, семінарів, майстер-класів та стажувань для розвитку професійних навичок співробітників.
Мотивація до професійного розвитку	Розробка програм матеріального та нематеріального заохочення для працівників, які успішно проходять навчання та покращують свою кваліфікацію.
Оцінка ефективності навчання	Моніторинг результатів навчання та аналіз відповідності здобутих знань потребам підприємства.
Контроль та коригування	Відстеження виконання планів професійного розвитку та внесення змін відповідно до потреб підприємства або результатів.

Створено автором

Організація навчання та підвищення кваліфікації передбачає використання таких методів як організація курсів, тренінгів, семінарів, майстер-класів, стажувань або інших освітніх заходів, необхідних для розвитку професійних навичок співробітників.

Мотивація до професійного розвитку передбачає використання таких методів як розробка програм матеріального та нематеріального заохочення для працівників, які успішно завершують навчання, отримують нові навички або підвищують рівень кваліфікації.

Оцінка ефективності навчання передбачає моніторинг результатів навчання, аналіз того, наскільки здобуті знання та навички відповідають потребам підприємства та сприяють його розвитку.

Кар'єрне планування та розвиток передбачає визначення потенційних напрямів для кар'єрного зростання працівників, планування їхніх кар'єрних шляхів та надання можливостей для реалізації цих планів.

Коучинг і наставництво передбачає використання таких методів як призначення наставників або коучів, які можуть допомагати працівникам у розвитку їхніх професійних якостей, адаптації до нових завдань і поліпшенні робочих навичок.

Контроль та коригування передбачає відстеження результатів виконання планів професійного розвитку та внесення змін, якщо результати не відповідають очікуванням або якщо змінюються потреби підприємства.

Вказані функції сприяють формуванню кваліфікованої та мотивованої команди, яка здатна ефективно працювати та адаптуватися до змін в умовах сучасного ринку. Тому розглянемо їх більш детально.

Функція планування професійного розвитку включає комплексну підготовку до організації навчання та підвищення кваліфікації працівників, виходячи з потреб як самого підприємства, так і кожного працівника [49]. Цей процес можна розділити на кілька основних етапів (таблиця 1.3), що відображає послідовність дій у процесі планування професійного розвитку персоналу.

Таблиця 1.3 – Етапи планування професійного розвитку персоналу підприємства

Етап	Опис
1. Аналіз потреб підприємства у навичках	Визначення поточних і майбутніх потреб компанії в навичках і компетенціях, враховуючи стратегічні цілі, нові технології та ринкові зміни.
2. Оцінка рівня кваліфікації працівників	Оцінка знань і навичок персоналу шляхом атестацій, тестувань або співбесід, щоб визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника.
3. Визначення цілей професійного розвитку	Постановка цілей розвитку для окремих працівників і команди в цілому, які будуть відповідати потребам підприємства.
4. Розробка планів розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку для працівників і групових програм для підрозділів, включаючи графік навчання та перелік необхідних заходів.
5. Оцінка ресурсів та можливостей	Визначення необхідних ресурсів (бюджет, час, кадри) для реалізації плану, а також оцінка, чи потрібно залучати зовнішніх тренерів чи використовувати внутрішні ресурси.
6. Визначення інструментів оцінки ефективності	Встановлення показників та інструментів (KPI, тести, зворотний зв'язок) для моніторингу результатів розвитку та досягнення поставлених цілей.

Створено автором

Аналіз потреб підприємства в навичках і кваліфікації допомагає зрозуміти, які саме навички та компетенції будуть необхідні у найближчий час і передбачає визначення поточних і майбутніх потреб підприємства, враховуючи стратегію розвитку компанії, впровадження нових технологій, зміну умов ринку або організаційну перебудову.

Оцінка поточного рівня кваліфікації працівників дозволяє зіставити рівень

їхніх знань і навичок із потребами підприємства. З метою виявлення сильних і слабких сторін працівників проводяться оцінка персоналу, атестація, співбесіди або тестування.

Визначення цілей професійного розвитку передбачає на основі аналізу формування цілей як для всього колективу, так і для окремих працівників. Цілі можуть включати досягнення певного рівня кваліфікації, освоєння конкретних навичок або знань, що будуть корисні для роботи на поточних чи майбутніх посадах.

Розробка індивідуальних і групових планів розвитку передбачає, в залежності від цілей, створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника та загальних програм для команди або підрозділів, наприклад, навчальних програм, переліку обов'язкових курсів, графіків проходження тренінгів, заплановані стажування тощо.

Оцінка ресурсів і можливостей для реалізації плану, насамперед, передбачає визначення бюджету, кадрових ресурсів та часу, необхідних для організації навчання. Також враховується, чи потрібно залучати зовнішніх тренерів або чи є можливість навчання всередині компанії.

Визначення інструментів оцінки ефективності розвитку передбачає встановлення методів та показників для оцінки результатів навчання та досягнення цілей (наприклад, KPI, тести, зворотний зв'язок від керівників).

Таким чином, функція планування професійного розвитку полягає у створенні стратегії, що дозволяє максимально точно відповідати потребам підприємства та сприяє ефективному розвитку персоналу. Це допомагає як у підвищенні продуктивності, так і в підготовці працівників до нових викликів і завдань.

Функція організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливим аспектом управління професійним розвитком, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи та відповідності знань працівників потребам компанії. Цей процес включає наступні ключові етапи (рис.1.1).

1. Підбір форм і методів навчання передбачає вибір оптимальних форматів

навчання залежно від потреб співробітників і типу навичок, які необхідно розвинути.

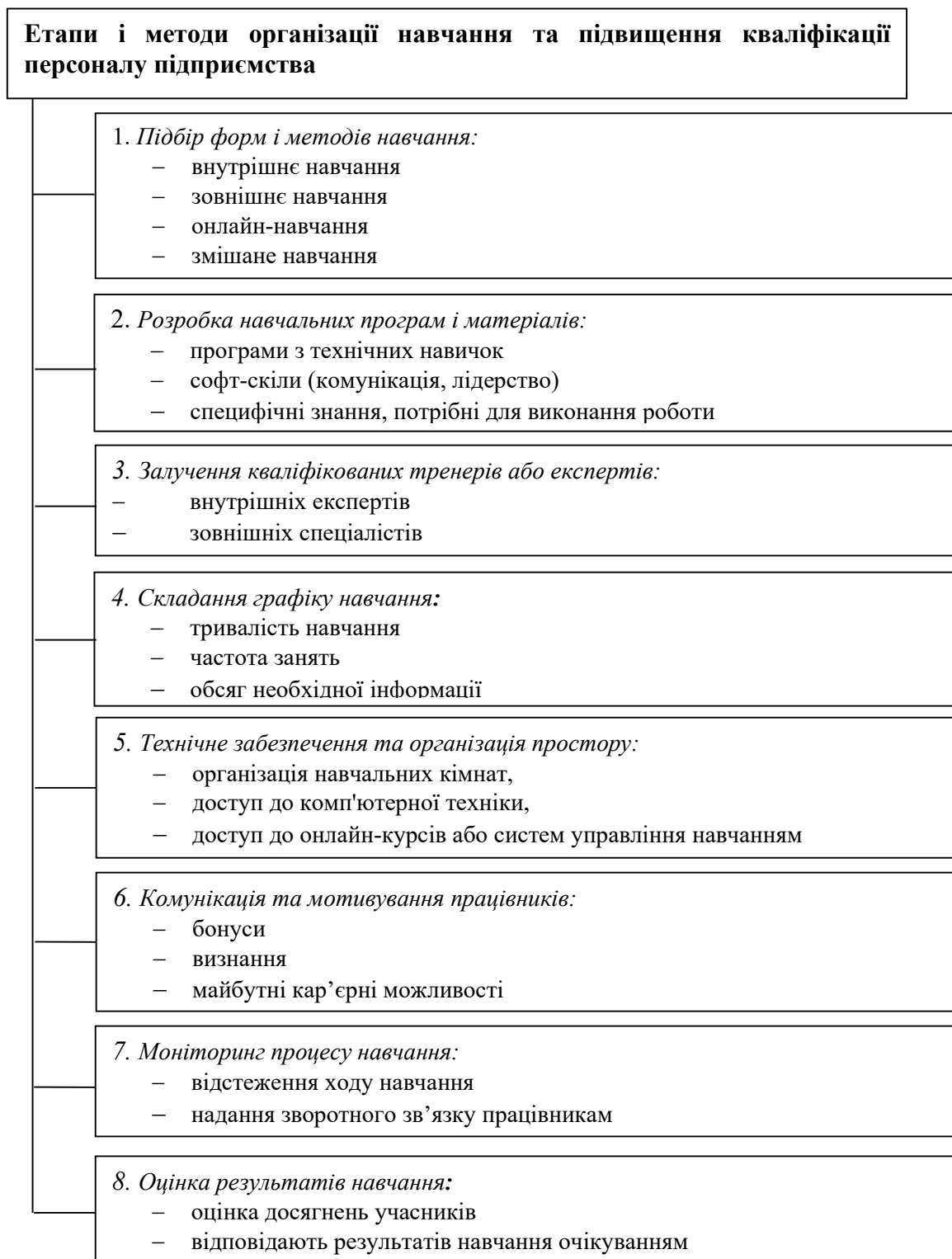


Рисунок 1.1 – Етапи і методи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Створено автором

Це можуть бути:

- Внутрішнє навчання (внутрішні тренінги, наставництво, обмін досвідом);
- Зовнішнє навчання (курси, сертифікаційні програми, конференції, стажування);
- Онлайн-навчання (вебінари, курси на освітніх платформах);
- Змішане навчання (поєднання різних методів для досягнення оптимальних результатів).

2. Розробка навчальних програм і матеріалів передбачає створення або адаптація навчальних програм, які будуть корисними для конкретних позицій чи працівників. Це можуть бути програми з технічних навичок, софт-скіли (комунікація, лідерство) або специфічні знання, потрібні для виконання роботи.

3. Для підвищення якості навчання підприємство може запросити внутрішніх експертів, які глибоко розуміють особливості роботи компанії, або залучити зовнішніх спеціалістів для навчання новим технологіям чи методикам.

4. Складання графіку навчання передбачає планування навчання у зручний для працівників і компанії час, щоб не впливати негативно на робочий процес. Це включає визначення тривалості навчання, частоти занять та обсягу необхідної інформації.

5. Технічне забезпечення та організація простору: забезпечення доступу до необхідного обладнання та матеріалів. Наприклад, організація навчальних кімнат, комп'ютерної техніки, доступу до онлайн-курсів або систем управління навчанням (LMS) [102].

6. Комунікація та мотивування працівників: інформування персоналу про можливості навчання, важливість нових навичок і перспективи розвитку. Це також включає заходи для підвищення мотивації до участі в навчальних програмах, такі як бонуси, визнання або майбутні кар'єрні можливості.

7. Моніторинг процесу навчання: відстеження ходу навчання, надання зворотного зв'язку працівникам, допомога в освоєнні матеріалу і підтримка у вирішенні складнощів, що виникають під час навчання.

8. Оцінка результатів навчання: після завершення програми проводиться

оцінка досягнень учасників, визначення, чи відповідають результати навчання очікуванням, чи вдалося співробітникам здобути необхідні навички та чи готові вони застосовувати їх на практиці.

Ця функція допомагає забезпечити ефективний процес навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи його відповідність стратегічним цілям компанії та сприяючи зростанню продуктивності працівників.

Функція мотивації персоналу до професійного розвитку спрямована на створення умов та стимулів, які заохочують працівників вдосконалювати свої навички, розвивати нові компетенції та брати участь у навчальних програмах. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та готовності персоналу до змін і нових викликів. В таблиці 1.4 відображені основні методи для мотивації працівників до професійного розвитку.

Таблиця 1.4 – Основні методи мотивації персоналу до професійного розвитку

Аспект	Опис
Матеріальне стимулювання	Підвищення зарплати, бонуси, оплата навчання.
Кар'єрне стимулювання	Просування по кар'єрі, пріоритет на нові посади, відповідальні завдання.
Визнання та підтримка досягнень	Відзнаки, нагороди, підтримка від керівництва, регулярні відгуки.
Позитивне навчальне середовище	Гнучкі умови для навчання, доступ до ресурсів, навчальні матеріали.
Індивідуальні плани розвитку	Спільне складання плану з урахуванням інтересів працівника та цілей компанії.
Зворотний зв'язок і підтримка	Регулярні оцінки результатів навчання, коучинг і наставництво для подолання труднощів.
Нематеріальне стимулювання	Відчуття значимості, залученість, формування культури навчання і розвитку.
Створення культури навчання і розвитку	Просування ідеї безперервного вдосконалення та навчання як цінності компанії

Створено автором

Основні методи мотивації персоналу до професійного розвитку включають:

1. Матеріальне стимулювання: збільшення зарплати після досягнення певного рівня кваліфікації або завершення навчання; бонуси та премії за успішне завершення курсів, отримання сертифікатів, навчання новим навичкам або за використання нових знань на практиці; оплата компанією курсів, семінарів, тренінгів чи сертифікацій, що підвищує зацікавленість працівників у розвитку.

2. Кар'єрне стимулювання: надання можливостей для кар'єрного зростання працівникам, які пройшли певний етап навчання або підвищили свою кваліфікацію; пріоритетне розглядання для нових посад або надання більш відповідальних завдань і проєктів, що є корисними для розвитку кар'єри.

3. Визнання та підтримка досягнень: відзнаки та нагороди (публічне визнання успіхів, сертифікати досягнень, нагороди за активну участь у розвитку та успіхи в навчанні); підтримка керівництва (увага та схвалення з боку керівників, регулярні відгуки про прогрес, що сприяє зростанню впевненості працівників у своїх силах).

4. Створення позитивного навчального середовища: гнучкі умови для навчання (можливість проходити курси онлайн, часткова компенсація витрат, гнучкі графіки для поєднання роботи і навчання); доступ до ресурсів і матеріалів: надання працівникам доступу до навчальних матеріалів, тренінгів і бібліотек для підвищення кваліфікації без обмежень.

5. Розробка індивідуальних планів розвитку: спільне складання планів розвитку з урахуванням кар'єрних інтересів працівника та цілей підприємства, що дозволяє працівнику бачити реальні перспективи, розуміти свої сильні сторони та знати, над чим потрібно працювати для досягнення цілей.

6. Зворотний зв'язок і підтримка: регулярні оцінки результатів навчання та обговорення з працівником досягнутих успіхів або труднощів. Важливо, щоб співробітник розумів, наскільки його зусилля цінуються, і бачив свій прогрес.

7. Коучинг і наставництво: підтримка з боку досвідчених співробітників або коучів, які допомагають подолати труднощі та адаптуватися до нових завдань, що значно підвищує мотивацію [101].

8. Нематеріальне стимулювання: забезпечення працівника розумінням, як його розвиток впливає на досягнення цілей компанії та покращує загальні результати команди.

9. Створення культури навчання і розвитку: просування ідеї безперервного вдосконалення та навчання як цінності компанії, що сприяє формуванню позитивного ставлення до навчання і прагнення до професійного

розвитку.

Ця функція дозволяє компанії розвивати культуру навчання, яка мотивує персонал до безперервного вдосконалення і зростання, що позитивно впливає як на індивідуальні результати, так і на успіх всього підприємства.

Функція оцінки ефективності навчання персоналу підприємства полягає у визначенні того, наскільки отримані знання та навички впливають на продуктивність, досягнення бізнес-цілей і задоволення потреб компанії. Цей процес допомагає зрозуміти, чи виправдовує навчання інвестиції та як можна вдосконалити програми навчання. Таблиця 1.5 відображає основні кроки оцінки ефективності навчання, що допомагають зробити програми більш результативними

Таблиця 1.5 - Основні етапи оцінки ефективності навчання персоналу

Етап	Опис
Визначення цілей	Встановлення цілей навчання та очікуваних результатів для подальшої оцінки.
Збір і аналіз даних до і після	Порівняння результатів до і після навчання для оцінки прогресу.
Оцінка на різних рівнях	Модель Кіркпатріка: реакція, засвоєння знань, зміна поведінки, результати для бізнесу.
Фінансова оцінка (ROI)	Розрахунок повернення інвестицій для оцінки економічної ефективності навчання.
Зворотний зв'язок з працівниками	Обговорення з працівниками вражень, труднощів та рекомендацій для покращення.
Коригування програм навчання	Внесення змін до програм навчання для підвищення їхньої ефективності.
Моніторинг довгострокових результатів	Оцінка ефекту навчання через певний час для перевірки збереження результатів.

Створено автором

Розглянемо більш детально основні етапи реалізації функції оцінки ефективності навчання персоналу:

Визначення цілей і очікуваних результатів: перед початком навчання чітко встановлюються цілі та очікувані результати, наприклад, підвищення продуктивності, скорочення помилок, поліпшення навичок у конкретній сфері. Ці показники стануть основою для подальшої оцінки ефективності.

Збір і аналіз даних до і після навчання передбачає аналіз результатів до навчання (базова лінія) і порівняння з показниками після проходження навчання

дозволяє побачити прогрес. Це може бути продуктивність, якість виконання завдань, рівень знань і навичок, помилки тощо.

Фінансова оцінка (ROI) показує, чи виправдовують витрати на навчання отримані результати. Обчислення проводиться шляхом порівняння витрат на навчання з фінансовою вигодою, яку компанія отримала завдяки покращенню роботи працівників.

Зворотний зв'язок та обговорення з працівниками:

Проведення бесід із працівниками для розуміння їхнього ставлення до навчання, труднощів, з якими вони зіткнулися, та рекомендацій щодо покращення. Це допомагає адаптувати програми для майбутніх навчань.

Коригування програм навчання:

На основі отриманих даних вносяться зміни в навчальні програми. Це може бути адаптація методів навчання, зміна викладачів, введення нових тем або перегляд формату подачі інформації.

Моніторинг довгострокових результатів передбачає оцінку ефективності навчання через певний період після завершення (3-6 місяців, рік) і допомагає побачити, чи збереглися зміни, чи стали навички постійною частиною роботи.

Функція оцінки ефективності навчання дозволяє компанії не лише оптимізувати витрати на навчання, але й робить сам процес навчання більш цілеспрямованим і дієвим, забезпечуючи позитивний вплив на бізнес-результати.

Функція оцінки ефективності навчання персоналу допомагає визначити, наскільки успішно були досягнуті цілі навчання та чи виправдані інвестиції у розвиток співробітників. Вона дозволяє виявити слабкі місця в процесі навчання та коригувати стратегії підвищення кваліфікації. Оцінка ефективності також сприяє покращенню продуктивності працівників і загальної ефективності роботи підприємства, тому дослідимо далі методику оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації

Проаналізувавши джерела [2; 12; 25; 51; 101], ми можемо виокремити наступні ключові показники оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу організації:

- рівень продуктивності та якості роботи, який оцінює, наскільки підвищилася продуктивність працівників після навчання, включаючи якість виконання завдань і досягнення поставлених цілей;
- коефіцієнт утримання персоналу, що дозволяє виміряти, наскільки навчання та розвиток сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня задоволеності працівників;
- рентабельність інвестицій у навчання (ROI), який визначає економічну ефективність витрат на навчання, порівнюючи їх із отриманими результатами, такими як підвищення прибутку чи продуктивності;
- рівень задоволеності співробітників, який показує, як навчання вплинуло на мотивацію і задоволення працівників, що може впливати на їхню залученість і лояльність до організації;
- час адаптації нових співробітників, який вимірює, наскільки швидко нові працівники досягають необхідного рівня продуктивності завдяки навчальним програмам.

Розглянемо далі більш детально основні з них стосовно галузі сільського господарства.

Методика розрахунку ефекту від управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства на основі показників продуктивності праці може включати такі основні етапи:

Етап 1. Визначення ключових показників продуктивності праці. Для оцінки ефективності професійного розвитку важливо обрати показники, які дозволяють виміряти результати праці, зокрема:

- урожайність (ц/га), тобто, кількість зібраного врожаю на одиницю площі;
- продуктивність праці (виробництво на одного працівника), тобто, обсяг виробленої продукції на одного працівника за певний період;
- час виконання основних операцій (посів, обробка, збір);
- рівень браку та втрат, тобто, обсяг втраченої або зіпсованої продукції через помилки чи недостатню кваліфікацію працівників.

Етап 2. Вимірювання початкових показників. До початку навчання або підвищення кваліфікації персоналу потрібно зафіксувати початковий рівень показників продуктивності для кожного з обраних критеріїв. Ці дані можна зібрати за кілька місяців або сезонів (залежно від циклу робіт у сільському господарстві) для формування середнього значення до навчання.

Етап 3. Впровадження програм професійного розвитку, що передбачає розробку та реалізацію програм навчання, тренінгів або інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

Етап 4. Збір даних після навчання. Після завершення програми професійного розвитку повторно збираються дані за обраними показниками продуктивності за аналогічний період часу (наприклад, упродовж наступного сезону або кількох місяців).

Етап 5. Розрахунок ефективності змін показників продуктивності. Ефективність професійного розвитку ($E_{\text{пр}}$) можна розрахувати як відсоткову зміну показників «до» та «після» навчання за формулою 1.1:

$$E_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{пн}} - P_{\text{дн}}}{P_{\text{дн}}} * 100\% \quad (1.1)$$

де $P_{\text{пн}}$ – показник після навчання;

$P_{\text{дн}}$ – показник до навчання.

Етап 6. Оцінка економічного ефекту

Для отримання економічного ефекту можна перевести приріст продуктивності в грошовий еквівалент, наприклад, приріст урожайності переводиться в додатковий дохід, помноживши на ціну реалізації продукції, а

зниження втрат та браку переводиться в економію на вартості продукції, яка була б втрачена.

Сумарний економічний ефект $SE_{\text{пр}}$ може бути розрахований за формулою 1.2:

$$SE_{\text{пр}} = (\Delta\Pi_{\text{пр}} + E_{\text{зв}}) - B_{\text{н}} \quad (1.2)$$

де $\Delta\Pi_{\text{пр}}$ – додатковий дохід від приросту продуктивності праці;

$E_{\text{зв}}$ – економія від зниження втрат за рахунок покращення якості праці;

$B_{\text{н}}$ – витрати на навчання персоналу.

Етап 7. Аналіз результатів. Після розрахунку економічного ефекту оцінюється окупність вкладень у навчання. Якщо позитивний економічний ефект перевищує витрати на навчання, управління професійним розвитком вважається ефективним.

Етап 8. Коригування програм розвитку персоналу. На основі отриманих результатів можна визначити найбільш ефективні елементи програми розвитку та скоригувати її для підвищення продуктивності в подальших періодах.

Методика розрахунку ефекту від управління професійним розвитком персоналу на основі коефіцієнта утримання персоналу дозволяє оцінити, наскільки програми навчання та розвитку сприяють зниженню плинності кадрів. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, де кваліфіковані працівники та їхня постійність забезпечують стабільність виробничих процесів.

Методика розрахунку ефекту на основі коефіцієнта утримання персоналу кроки:

1. Визначення коефіцієнту утримання персоналу ($K_{\text{уп}}$), який можна обчислити за формулою 1.3:

$$K_{\text{уп}} = \frac{\Pi_{\text{кп}}}{\Pi_{\text{пп}}} * 100\% \quad (1.3)$$

де $\Pi_{\text{кп}}$ – кількість працівників, які залишилися на підприємстві до кінця періоду;

$\Pi_{\text{пп}}$ – загальна кількість працівників на початок періоду;

2. Вимірювання початкового коефіцієнта утримання. Перед початком програм навчання або розвитку персоналу потрібно визначити початковий рівень

коефіцієнта утримання за попередні періоди (наприклад, за один-два роки). Це допоможе встановити базовий рівень для подальших порівнянь.

3. Реалізація програми професійного розвитку. Впроваджуються програми навчання, орієнтовані на підвищення кваліфікації працівників та задоволення їхніх потреб, наприклад, тренінги з нових технологій, навчання використання сучасної агротехніки, покращення знань з охорони праці та техніки безпеки.

4. Розрахунок коефіцієнта утримання після навчання. Після впровадження програми повторно обчислюється коефіцієнт утримання за аналогічний період, щоб оцінити, як вплинуло навчання на стабільність колективу.

5. Оцінка зміни коефіцієнту утримання персоналу. Ефект програми розвитку персоналу можна обчислити, порівнюючи коефіцієнт утримання «до» та «після» навчання. Формула ефекту може мати такий вигляд:

$$\Delta K_{\text{уп}} = K_{\text{уппн}} - K_{\text{упдн}} \quad (1.4)$$

де $\Delta K_{\text{уп}}$ – зміна коефіцієнта утримання;

$K_{\text{уппн}}$ – коефіцієнт утримання після навчання;

$K_{\text{упдн}}$ – коефіцієнт утримання до навчання.

Зростання коефіцієнта утримання свідчить про позитивний вплив професійного розвитку на лояльність та задоволеність працівників.

6. Розрахунок економічного ефекту від підвищення коефіцієнта утримання. Для переведення ефекту в грошовий еквівалент можна розрахувати економічні вигоди від зниження плинності кадрів:

- зменшення витрат на найм та адаптацію нових працівників, оскільки зниження плинності дозволяє скоротити витрати на пошук, відбір, навчання та адаптацію нових працівників;

- підвищення продуктивності, так як кваліфіковані та досвідчені працівники, які залишаються на підприємстві, виконують завдання більш ефективно і з меншою кількістю помилок, що знижує втрати та збільшує врожайність.

Формула 1.5 для розрахунку сумарного економічного ефекту може мати такий вигляд:

$$CE_{\text{пр}} = (E_{\text{на}} + \Delta\Pi_{\text{пр}}) - B_{\text{н}} \quad (1.5)$$

де $E_{\text{на}}$ – економія на наймі та адаптації нових працівників;

$\Delta\Pi_{\text{пр}}$ – додатковий дохід від приросту продуктивності праці;

$B_{\text{н}}$ – витрати на навчання персоналу.

7. Аналіз результатів та оцінка окупності. На основі отриманого економічного ефекту оцінюється, чи перевищує він витрати на навчання. Якщо економічні вигоди вищі за вкладення в програми розвитку, управління професійним розвитком можна вважати ефективним.

8. Внесення коригувань у програми розвитку персоналу. На основі даних аналізу можна вдосконалювати програми навчання, зосереджуючись на заходах, які мають найбільший вплив на зниження плинності та підвищення стабільності персоналу.

Рентабельність інвестицій у навчання (ROI) є одним із найпопулярніших фінансових показників для оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу. Даний показник дозволяє визначити, наскільки інвестиції в навчання окупилися в грошовому еквіваленті, і дає змогу порівняти вигоди від навчання з понесеними витратами. Методика розрахунку ROI для оцінки ефективності управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства включає наступні етапи:

1. Визначення витрат на навчання. Спочатку слід визначити повну суму витрат, вкладених у навчання персоналу. Сюди можуть входити:

- прямі витрати на навчання: вартість тренінгів, матеріалів, оренди приміщень, залучення тренерів;
- непрямі витрати: зарплати працівників на час їх навчання, втрати продуктивності під час відсутності працівників на робочому місці;
- інші витрати: логістика, проживання, харчування, якщо навчання проводиться в іншому місці.

Повні витрати на навчання (загальні витрати) ($B_{\text{н}}$) можна визначити за допомогою формули 1.6:

$$B_{\text{н}} = \text{ПВ}_{\text{н}} + \text{НВ}_{\text{н}} + \text{ІВ}_{\text{н}} \quad (1.6)$$

де $PВ_n$ – прямі витрати на навчання персоналу;

$PВ_n$ – непрямі витрати на навчання персоналу;

$ІВ_n$ – інші витрати на навчання персоналу.

2. Розрахунок фінансових вигод від навчання. Фінансові вигоди від навчання – це економічний ефект, який підприємство отримує від підвищення кваліфікації персоналу. Вигоди від навчання персоналу аграрного підприємства можна виміряти в таких аспектах як:

- приріст продуктивності, тобто, обсяг додаткової продукції, що виробляється завдяки підвищенню навичок персоналу, помножений на ціну реалізації;

- зменшення втрат та браку шляхом оцінки зниження втрат через помилки, що знизилися після навчання, у грошовому еквіваленті;

- зменшення витрат на утримання та адаптацію, тобто, скорочення витрат на найм нових працівників завдяки підвищенню задоволеності працівників після навчання.

Фінансові вигоди від навчання (додатковий дохід (D_n)) можна визначити за допомогою формули 1.7:

$$D_n = \Delta D_{пп} + E_{бв} + E_{на} \quad (1.7)$$

де $\Delta D_{пп}$ – додатковий дохід від приросту продуктивності праці;

$E_{на}$ – економія на зменшенні браку та втрат;

$E_{на}$ – економія на наймі та адаптації нових працівників.

3. Розрахунок ROI. Після визначення загальної суми витрат на навчання (B_n) та фінансових вигод (ΔD_n) можна розрахувати рентабельність інвестицій (ROI) за формулою 1.8:

$$ROI = \frac{D_n - B_n}{B_n} * 100\% \quad (1.8)$$

Формула 1.8 показує, скільки відсотків від вкладених коштів у навчання персоналу сільськогосподарського підприємства було повернуто у вигляді фінансових вигод.

4. Оцінка значення ROI. Отримане значення ROI дозволяє оцінити, наскільки ефективно було витрачено кошти на навчання персоналу:

- позитивний ROI (значення вище 0%) вказує, що вигоди від навчання перевищують витрати;
- негативний ROI (значення нижче 0%) свідчить про те, що інвестиції не окупилися, і потрібно проаналізувати причини цього.

5. Аналіз додаткових ефектів (непрямі вигоди). Крім прямого фінансового ефекту, можна врахувати і непрямі вигоди від навчання, такі як:

- підвищення задоволеності та мотивації працівників, що призводить до зниження плинності кадрів;
- покращення репутації підприємства як роботодавця, що може зменшити витрати на залучення нових працівників;
- відповідність стандартам якості та вимогам безпеки, які допомагають уникати штрафів та інших негативних наслідків.

6. Коригування та вдосконалення навчальних програм розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства. На основі отриманого значення ROI та аналізу непрямих вигод можна вдосконалювати програми навчання, зосереджуючи увагу на тих елементах, які забезпечують максимальну рентабельність і дають найвищий економічний ефект.

РОЗДІЛ 2

МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Макроекономічне середовище управління професійним розвитком персоналу підприємства

Одним із методів аналізу впливу макроекономічного середовища на управління професійним розвитком персоналу підприємства є PEST-аналіз, який дає змогу оцінити вплив зовнішніх факторів на даний управлінський аспект. Особливо це є важливим в сучасних умовах під час війни. Фактори впливу макросередовища в таблиці 2.1.

Для аналізу впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу підприємства нами була надана питома вага кожному з факторів і здійснена власна експертна оцінка впливу кожного з них. Шкалою є бали від (-5) – найнегативніший вплив, до +5 – найпозитивніший вплив.

Політичні фактори під час війни суттєво впливають на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», особливо через обмеження, зумовлені державними регуляціями, питаннями безпеки, нестабільністю та міжнародними санкціями.

З основних політичних факторів в дослідженні виділені найважливіші, а саме державне регулювання та підтримка сільськогосподарського сектору, питання безпеки, політична стабільність і ризики, міжнародні санкції та підтримка а також вплив на мобільність кадрів та ринок праці.

Таблиця 2.1 свідчить, що СВК «Родина», в умовах воєнного стану стикаються з нестабільністю законодавства, підвищеною регуляцією з боку держави та потребою адаптуватися до нових вимог (наприклад, забезпечення додаткової безпеки працівникам). Далі дослідимо політичні фактори більш детально.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» станом на вересень 2024 р.

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<i>Політичні (P)</i>				
Державне регулювання та підтримка аграрного сектору	Державна підтримка може частково зменшити ризики, проте загальна регуляторна невизначеність є значним негативним чинником	-3	0,2	-0,6
Питання безпеки	Ризики для безпеки персоналу суттєво обмежують можливості для професійного розвитку, а також вимагають значних витрат на захист	-5	0,2	-1,0
Політична стабільність і ризики	Загальна політична нестабільність знижує передбачуваність розвитку підприємства і обмежує можливості для інвестицій у навчання	-4	0,2	-0,8
Міжнародні санкції та підтримка	Міжнародні санкції загалом негативно впливають на аграрний бізнес, проте існуючі програми підтримки можуть частково нівелювати їх дію	-2	0,2	-0,4
Мобільність кадрів та ринок праці	Зменшення кадрового резерву і зростання мобільності персоналу ускладнюють планування і стабільний розвиток професійного потенціалу працівників	-3	0,2	-0,6
Σ P		-17	1,0	-3,4
<i>Економічні (E)</i>				
Інфляція та зростання витрат	Інфляція і зростання цін суттєво обмежують можливості інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу	-4	0,2	-0,8
Податкова політика	З одного боку, можливі податкові послаблення для підтримки аграрного сектору, з іншого боку – додаткові податки або збори для фінансування державних потреб, що ускладнює фінансове планування	-2	0,2	-0,4
Доступність фінансування та кредитів	Обмежений доступ до фінансування обмежує можливості для інвестицій у розвиток персоналу, хоча підприємство може розглянути альтернативні джерела фінансування	-3	0,2	-0,6
Витрати на ресурси та логістика	Високі витрати на ресурси та проблеми з логістикою значно обмежують бюджет на навчальні програми та розвиток кадрів	-4	0,2	-0,8
Умови ринку праці	Нестабільність ринку праці має помірний негативний вплив на розвиток, але підприємство може адаптуватися за рахунок залучення менш кваліфікованої робочої сили	-1	0,2	-0,2
Σ E		-14	1,0	-2,8
<i>Соціальні (S)</i>				
Демографічні зміни та відтік кадрів	Суттєвий бар'єр для розвитку персоналу, але організація може частково пристосуватися через залучення місцевої робочої сили	-3	0,1	-0,3
Морально-психологічний стан працівників:	Психологічний тиск сильно впливає на професійний розвиток і потребує додаткових ресурсів на підтримку ментального здоров'я	-4	0,3	-1,2
Професійна мотивація	Підвищується почуття відповідальності та мотивація залишатися на своєму місці, щоб підтримувати сільське господарство, але в стрес зменшує позитивний ефект цього фактору	+1	0,2	+0,2
Рівень освіти та кваліфікації працівників	Рівень кваліфікації кадрів дозволяє підтримувати професійний розвиток навіть в умовах обмежених ресурсів	+4	0,3	+1,2
Вплив соціальної підтримки та громади	Соціальна підтримка з боку громади та корпоративні програми взаємодопомоги можуть сприяти підвищенню морального духу працівників та покращенню умов для професійного розвитку	+3	0,1	+0,3
Σ S		-1	1,0	0,2

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<i>Технологічні (Т)</i>				
Доступність сучасної техніки та обладнання	Обмежений доступ до сучасної техніки ускладнює автоматизацію і технологічне вдосконалення виробничих процесів	-3	0,2	-0,6
Використання цифрових рішень та автоматизації	Цифровізація і автоматизація підвищують ефективність роботи, але обмежений бюджет ускладнює масштабне впровадження цих рішень	+2	0,2	+0,4
Технологічне навчання персоналу	Можливості для технологічного навчання обмежені, але доступні онлайн-ресурси децю компенсують цей недолік	-1	0,3	-0,3
Доступ до інновацій та нових технологій	Обмеження доступу до новітніх інновацій знижують конкурентоспроможність, але деякі базові інновації можуть залишатися доступними	-2	0,2	-0,4
Технічна підтримка та ремонт обладнання	Обмежений доступ до технічної підтримки та запчастин ускладнює обслуговування обладнання і знижує ефективність виробництва	-3	0,1	-0,3
Σ Т		-7	1	-1,2
Разом			x	-7,2

Створено автором

1. Державне регулювання та підтримка сільськогосподарського сектору має оцінку (-3), оскільки державна підтримка може частково зменшити ризики, проте загальна регуляторна невизначеність є значним негативним чинником. Під час війни уряд може вводити нові регуляторні акти, які стосуються функціонування стратегічних галузей, таких як сільське господарство. Це може включати підвищені вимоги до звітності, жорсткіші екологічні стандарти, або субсидії та пільги для підтримки аграріїв. Хоча державна підтримка може допомогти стабілізувати діяльність підприємства, часті зміни у регуляціях вносять непередбачуваність, що обмежує можливості для довгострокового планування розвитку персоналу.

2. Питання безпеки мають оцінку (-5), оскільки ризики для безпеки персоналу суттєво обмежують можливості для професійного розвитку, а також вимагають значних витрат на захист. Безпека персоналу є критично важливим аспектом під час війни, особливо в регіонах, близьких до зони бойових дій. Загроза мінування полів, обстрілів та пошкодження інфраструктури не лише ускладнює основну діяльність, але й обмежує можливості для організації навчань і заходів з розвитку персоналу, особливо в очному форматі. Крім того, підприємство змушене виділяти додаткові ресурси на забезпечення безпеки працівників, що знижує бюджет на розвиток.

3. Політична стабільність і ризики мають оцінку (-4), оскільки загальна політична нестабільність знижує передбачуваність розвитку підприємства і обмежує можливості для інвестицій у навчання. Політична ситуація в Україні під час війни є вкрай нестабільною, що створює додаткові ризики для планування діяльності організації. Часті зміни політики, пов'язані з воєнним станом, впливають на прогнози і довгострокові плани підприємства, зокрема у сфері розвитку кадрів. Підприємство має зосереджувати ресурси на поточній стабільності, а не на довгострокових інвестиціях у професійний розвиток.

4. Міжнародні санкції та підтримка мають оцінку (-2), оскільки міжнародні санкції загалом негативно впливають на бізнес, проте можливі програми підтримки можуть частково нівелювати їх дію. У відповідь на війну міжнародне співтовариство може вводити санкції проти окремих секторів економіки, що впливає на логістику, закупівлю обладнання, добрив та палива. Водночас Україна може отримувати міжнародну підтримку у вигляді програм для агросектора, спрямованих на відновлення економіки. Однак ці санкції та підтримка можуть бути нестійкими і залежать від міжнародної політики, що ускладнює планування професійного розвитку.

5. Вплив на мобільність кадрів та ринок праці мають оцінку (-3), оскільки зменшення кадрового резерву і зростання мобільності персоналу ускладнюють планування і стабільний розвиток професійного потенціалу працівників.

Воєнні дії призвели до значної мобільності кадрів: багато працівників виїжджають за кордон або переміщаються у безпечніші регіони, що ускладнює утримання та залучення кваліфікованих спеціалістів, а також впливає на кадровий резерв. Зниження доступності кваліфікованої робочої сили обмежує можливості для професійного розвитку, оскільки не всі працівники готові залишатися на місцях і проходити довгострокове навчання.

Отже, політичні фактори мають загальний негативний вплив на можливості для управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина». Найбільшими бар'єрами є питання безпеки та загальна політична нестабільність, суттєво обмежуючи можливості для довгострокового розвитку персоналу.

Під час війни економічна ситуація в Україні є вкрай нестабільною, спостерігається зниження рівня інвестицій, скорочення ринку збуту та ускладнення логістики. Зростання цін на пальне, добрива та засоби захисту рослин призводить до додаткових витрат, що обмежує ресурси для інвестицій у навчання та розвиток працівників. Економічні фактори під час війни значно впливають на можливості управління професійним розвитком персоналу в СВК «Родина». Серед їх ключових складових – рівень інфляції, податкова політика, доступність фінансування, витрати на ресурси та умови ринку праці. Нижче наведено аналіз впливу кожного з факторів та їх оцінка.

1. Інфляція та зростання витрат має оцінку -4, оскільки інфляція і зростання цін суттєво обмежують можливості для інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Війна в Україні спричинила високий рівень інфляції, який значно підвищив вартість основних товарів та послуг. Зокрема, зросли ціни на пальне, добрива, насіння та інші важливі ресурси для сільського господарства. Ці додаткові витрати змушують підприємство скорочувати бюджети на професійний розвиток і зосереджуватися на покритті основних операційних витрат.

2. Податкова політика має оцінку -2, оскільки податкова політика має загалом негативний вплив, але податкові послаблення можуть дещо допомогти підприємству зменшити фінансовий тиск. Під час війни уряд може вносити зміни до податкової політики, які впливають на доходи сільськогосподарських підприємств. З одного боку, можливі податкові послаблення для підтримки аграрного сектору, з іншого боку – додаткові податки або збори для фінансування державних потреб. Ці зміни ускладнюють фінансове планування, однак певні податкові пільги можуть пом'якшити економічне навантаження.

3. Доступність фінансування та кредитів має оцінку -3, оскільки обмежений доступ до фінансування обмежує можливості для інвестицій у розвиток персоналу, хоча підприємство може розглянути альтернативні джерела фінансування. Під час війни доступ до фінансування є обмеженим, особливо для довгострокових інвестицій. Банки менш охоче видають кредити через високі ризики, а підприємства стикаються з підвищеними ставками відсотків. Це

ускладнює можливість залучення коштів для навчальних програм та розвитку кадрів, оскільки підприємства фокусуються на забезпеченні своєї ліквідності.

4. Витрати на ресурси та логістика мають оцінку -4, адже високі витрати на ресурси та проблеми з логістикою значно обмежують бюджет на навчальні програми та розвиток кадрів. Вартість ресурсів, таких як паливо, добрива та засоби захисту рослин, зросла, що значно впливає на собівартість продукції. Ускладнена логістика в регіонах, де ведуться бойові дії, додатково збільшує витрати. Через це підприємство вимушене зменшувати інвестиції у вторинні потреби, такі як професійний розвиток персоналу, зосереджуючись на підтримці основних виробничих процесів.

5. Умови ринку праці мають оцінку -1, оскільки нестабільність ринку праці має помірний негативний вплив на розвиток, але підприємство може адаптуватися за рахунок залучення менш кваліфікованої робочої сили. Під час війни відбувається відтік кадрів, що змінює баланс на ринку праці. В умовах нестачі кваліфікованих працівників СВК «Родина» може бути змушене підвищувати зарплати або пропонувати кращі умови, щоб утримати персонал, що зменшує доступні ресурси для розвитку. Водночас на ринку є пропозиція некваліфікованої робочої сили, що дозволяє залучати працівників на менш вимогливі посади.

В цілому, економічні фактори мають значний негативний вплив на можливості управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина». Найбільш обмежувальними є зростання витрат на ресурси, інфляція та ускладнений доступ до фінансування, що знижує здатність підприємства інвестувати в підвищення кваліфікації кадрів.

Соціальні фактори під час війни можуть стимулювати працівників розвивати нові навички через підвищену мотивацію, обумовлену складними умовами. Підтримка громади та відчуття соціальної відповідальності можуть сприяти мобілізації людських ресурсів. Проте відтік кадрів за кордон та психологічний стрес через військові дії впливають на професійну мотивацію.

Соціальні фактори мають значний вплив на можливості та мотивацію для професійного розвитку персоналу СВК «Родина». Серед основних складових –

демографічні зміни, морально-психологічний стан, професійна мотивація працівників, рівень освіти та вплив соціальної підтримки. Нижче наведено детальний аналіз кожного з цих факторів та їх оцінка за шкалою від -5 до +5.

1. Демографічні зміни та відтік кадрів мають оцінку -3, оскільки демографічні зміни та відтік кадрів є суттєвим бар'єром для розвитку персоналу, але організація може частково пристосуватися через залучення місцевої робочої сили. Війна призвела до значного відтоку населення, особливо кваліфікованих працівників, які переміщуються в безпечніші регіони або виїжджають за кордон. Це скорочує резерв робочої сили на ринку і ускладнює найм нових фахівців, зокрема в сільськогосподарському секторі, де потрібні спеціальні знання та навички. Дефіцит кадрів знижує можливості для розширення професійного розвитку всередині підприємства.

2. Морально-психологічний стан працівників мають оцінку -4, оскільки психологічний тиск сильно впливає на професійний розвиток і потребує додаткових ресурсів на підтримку ментального здоров'я. Війна має великий вплив на морально-психологічний стан працівників. Постійний стрес, відчуття небезпеки та нестабільність знижують загальну продуктивність і мотивацію до навчання та розвитку. Для персоналу, який працює в прифронтових зонах, підтримка емоційного стану стає надзвичайно важливою, адже негативний психологічний вплив обмежує здатність до засвоєння нових навичок та участі у навчальних заходах.

3. Професійна мотивація має оцінку +1, оскільки мотивація в деяких працівників може підвищуватися, але в загальному соціальний стрес зменшує позитивний ефект цього фактору. У воєнний час для частини працівників підвищується почуття відповідальності та мотивація залишатися на своєму місці, щоб підтримувати сільське господарство як ключову галузь економіки. Це може стимулювати деяких співробітників до розвитку навичок, необхідних для ефективної роботи, особливо якщо є можливість отримати підвищення кваліфікації, що забезпечить їм стабільніше місце в організації. Однак, мотивація

до розвитку може варіюватися в залежності від обставин і морального стану працівників.

4. Рівень освіти та кваліфікації працівників мають оцінку +4, адже загальний рівень кваліфікації кадрів дозволяє підтримувати професійний розвиток навіть в умовах обмежених ресурсів. СВК «Родина» має у штаті працівників із середньою спеціальною або вищою освітою в аграрній сфері. Рівень освіти та професійних знань персоналу СВК «Родина» сприяє швидкому освоєнню нових знань та технологій, що є позитивним чинником для професійного розвитку. Однак через втрату частини кваліфікованих кадрів це значення зменшується, хоча рівень знань тих, хто залишається, є вагомим основою для подальшого навчання.

5. Вплив соціальної підтримки та громади мають оцінку +3, оскільки підтримка з боку громади та соціальні ініціативи мають позитивний вплив на розвиток персоналу та можуть компенсувати частину негативних ефектів війни. У кризові часи соціальна підтримка з боку громади та корпоративні програми взаємодопомоги можуть сприяти підвищенню морального духу працівників та покращенню умов для професійного розвитку. Сільськогосподарські підприємства, які є важливими для місцевих громад, можуть отримувати підтримку та допомогу від місцевих ініціатив. Це може включати підтримку з організацією навчальних програм, допомогу в умовах надзвичайних ситуацій, що створює сприятливе середовище для збереження та розвитку кадрів.

Отже, соціальні фактори мають комплексний, переважно негативний вплив на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина». Війна погіршує моральний стан працівників та зумовлює відтік кадрів, що обмежує можливості для навчання. Водночас, соціальна підтримка громади та відносно високий рівень освіти працівників можуть сприяти стабілізації та частково компенсувати негативні ефекти.

Технологічні фактори відіграють ключову роль у розвитку сільськогосподарського підприємства СВК «Родина», особливо в умовах війни, коли ефективність роботи залежить від адаптації до нових умов і швидкого освоєння технологій. В умовах війни зростає значення дистанційних технологій

навчання, автоматизації, а також впровадження нових технологій, які дозволяють підприємствам працювати ефективніше, особливо за обмеженого доступу до фізичної праці. СВК «Родина» може розглянути впровадження таких технологій для підвищення кваліфікації працівників. Основні технологічні фактори включають доступність сучасної техніки, використання цифрових рішень, можливості для технологічного навчання персоналу, доступ до інновацій та технічної підтримки. Здійснимо детальний аналіз кожного з цих факторів і їх оцінку.

1. Доступність сучасної техніки та обладнання мають оцінку -3, оскільки обмежений доступ до сучасної техніки ускладнює автоматизацію і технологічне вдосконалення виробничих процесів. Під час війни ускладнюється імпорт та постачання сучасної сільськогосподарської техніки й обладнання, які можуть бути необхідні для підвищення продуктивності та автоматизації процесів. Обмеження на логістичні маршрути, подорожчання техніки та запчастин, а також ризики пошкодження наявного обладнання змушують підприємство витратити більше ресурсів на ремонт та утримання старої техніки. Через це інвестиції в нове обладнання стають менш доступними.

2. Використання цифрових рішень та автоматизації мають оцінку +2, оскільки цифровізація і автоматизація підвищують ефективність роботи, але обмежений бюджет ускладнює масштабне впровадження цих рішень. Використання цифрових технологій, таких як GPS-навігація для точного землеробства, автоматизовані системи обліку врожайності, дистанційний моніторинг полів і керування виробничими процесами допомагає оптимізувати роботу. Такі технології дозволяють проводити частину операцій без особистої присутності працівників, що є важливим в умовах воєнного часу. Проте через обмежений бюджет деякі автоматизовані рішення можуть бути недоступні.

3. Технологічне навчання персоналу має оцінку -1, оскільки можливості для технологічного навчання обмежені, але доступні онлайн-ресурси дещо компенсують цей недолік. Розвиток технологій вимагає відповідного навчання працівників для роботи з новим обладнанням і цифровими рішеннями. Під час

війни організація навчальних програм може бути ускладнена через небезпеку в регіоні, відсутність кваліфікованих тренерів та обмежений бюджет. Однак завдяки цифровим платформам деякі види навчання можна проводити дистанційно, що частково знижує негативний вплив.

4. Доступ до інновацій та нових технологій має оцінку -2, оскільки обмеження доступу до новітніх інновацій знижують конкурентоспроможність, але деякі базові інновації можуть залишатися доступними. В умовах війни обмежений доступ до новітніх технологій та інновацій через складнощі з постачанням і скороченням інвестицій. Міжнародні інновації в сільському господарстві, такі як дрони для агромоніторингу, робототехніка для обробки полів та інші, менш доступні через високі витрати на їх впровадження та труднощі з логістикою. Однак підприємство може використовувати деякі доступні технології, які вже впроваджені або адаптовані до локальних умов.

5. Технічна підтримка та ремонт обладнання мають оцінку -3, оскільки обмежений доступ до технічної підтримки та запчастин ускладнює обслуговування обладнання і знижує ефективність виробництва. Підтримка та ремонт техніки є важливими для стабільної роботи підприємства. Через війну зростають складнощі з доступом до запчастин та фахівців з технічного обслуговування, а вартість ремонту зростає. Це збільшує час простою обладнання, знижує продуктивність і призводить до додаткових витрат на ремонт, що впливає на здатність підприємства інвестувати у розвиток персоналу.

Технологічні фактори мають змішаний вплив на управління професійним розвитком персоналу в СВК «Родина». Основними негативними аспектами є обмежений доступ до сучасної техніки, складнощі з технічною підтримкою та нестача інновацій, що знижує технологічний потенціал підприємства. Водночас використання цифрових рішень і базове технологічне навчання персоналу можуть покращити ефективність процесів і частково компенсувати негативний вплив війни.

Розрахуємо оцінку впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу підприємства СВК «Родина» згідно даних

табл. 2.1.

Сума експертних оцінок впливу політичних факторів складає: $(-3 -5 -4 -2 -3) = -17$, відповідно сума зважених оцінок політичних факторів $= (-3*0,2 + -5*0,2 + -4*0,2 + -2*0,2 -3*0,2) = -3,4$. Тобто, спостерігається значний негативний вплив політичних факторів, оскільки політична нестабільність значно обмежує можливості СВК «Родина» для інвестування в професійний розвиток персоналу і змушує керівництво зосереджуватися на безпеці та базових діях, ніж на розвитку.

Сума експертних оцінок впливу економічних факторів складе: $(-4 -2 -3 -4 -1) = -14$, а сума зважених оцінок економічних факторів $= (-4*0,2 + -2*0,2 + -3*0,2 + -4*0,2 + -1*0,2) = -2,8$. Тобто, існує негативний, але не критичний вплив економічних факторів, адже економічний вплив значно обмежує можливості підприємства виділяти кошти на підвищення кваліфікації персоналу, хоча певні можливості для збереження та оптимізації розвитку кадрів все ж існують.

Сума експертних оцінок соціальних факторів складе: $(-3 -4 +1 +4 +3) = -1$, а сума зважених оцінок соціальних факторів $= (-3*0,1 + -4*0,3 + 1*0,2 + 4*0,3 + 3*0,1) = 0,2$. Тобто, існує незначна позитивна дія соціальних факторів, оскільки, попри труднощі, певні працівники можуть бути мотивовані на розвиток та збереження навичок, хоча загалом соціальний вплив лишається суперечливим.

Сума експертних оцінок технологічних факторів складе: $(-3 +2 -1 -2 -3) = -7$, а сума зважених оцінок технологічних факторів $= (-3*0,2 + 2*0,2 + -1*0,3 + -2*0,2 + -3*0,1) = -1,2$. Тобто, спостерігається незначний негативний вплив технологічних факторів, оскільки можливість для технологічного розвитку і підвищення професійних навичок персоналу існує, проте через загальні обмеження використання таких технологій також обмежене.

Загальна оцінка впливу факторів PEST-аналізу: $-3,4 - 2,8 + 0,2 - 1,2 = -7,2$.

Отже, вплив політичних та економічних факторів значно ускладнює управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», особливо, в умовах війни. Проте соціальні та технологічні фактори створюють певні можливості для збереження професійних компетенцій працівників, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних рішень.

2.2. Мікроекономічні фактори управління персоналом господарства

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» (вул. Сонячна, буд. 126, с. Плахтіївка, Білгород-Дністровський район, Одеська область, 68232) – далі – СВК «Родина» був заснований 27.03.2000р. шляхом реформування колишнього колгоспу, має власну історію і функціонує 23 роки. Головою правління СВК є Віталій Юхимович Мандриченко, який працює в господарстві 24 роки. Від початку в кооперативі було 680 членів, в подальшому кількість людей, які володіють земельними й майновими паями, зменшилась до 120 чол., а на даний час СВК обробляє також орендовані у селян землі.

Підприємство розташоване в центральній частині району на відстані 66 км. від районного центру м. Білгород-Дністровський та 146 км. від обласного центру м. Одеси. СВК «Родина» знаходиться на території Плахтіївської громади, сплачуючи найбільшу частку податків до бюджету громади, а тому дає їй можливості для розвитку. Господарство вчасно розраховується з власниками паїв, за рахунок СВК були відремонтовані місцеві дороги, пошкоджені вантажівками із зерном. Крім того, кооператив утримує місцеву футбольну команду і приймає участь у створенні нового футбольного поля, виділивши на це 400 тис. грн.

Природні ресурси є основними для розвитку виробничих сил. Для того, щоб їх мобілізувати на службу сільського господарства, необхідно знати їх масштаби і якість. Тому, перш чим вирішувати ті чи інші питання сільськогосподарського виробництва, необхідно вивчити наявні природні умови і окремі елементи, що їх створюють. Територія землекористування СВК «Родина» Білгород-Дністровського району відноситься до Центрального (дуже теплого) агрокліматичного району. Клімат формується під впливом вологих атлантичних і середземноморських повітряних течій і є помірно-континентальним. Господарство розташоване в степовій зоні де виділяються чорноземи південні мало гумусні. Поверхня території характеризується рівнинним типом рельєфу. Теплозабезпеченість рослин цього району визначається сумами середніх добових температур (вище 10⁰) від 3200 до 3400⁰. Вологозабезпеченість підрайону, до якого належить

підприємство, відноситься до середньозволоженої. Річна кількість опадів збільшується з південного сходу на північний захід від 350 до 380 мм.

Літо тут більш тепле, ніж в інших районах. Середня температура повітря в 13 год. за липень збільшується в напрямку з північного сходу на південний захід з 27 до 28⁰. Сніговий покрив виокремлюється великою нестійкістю. Вегетаційний період триває близько 185 днів. Ґрунтово-кліматичні умови господарства сприятливі для розвитку зернового господарства, овочівництва, тваринництва молочного напрямку. Земельні площі господарства розташовані на рівнинній території. В цілому природно-кліматичні умови та географічне положення господарства є сприятливими для більшості польових і просапних культур. Природно-кліматичні фактори та організаційні умови істотно впливають на розміщення сільськогосподарських культур і спеціалізацію виробництва. Для аналізу напрямку спеціалізації СВК «Родина» розглянемо структуру чистої виручки від реалізації продукції в розрізі галузей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції СВК «Родина»

С.-г. культури та види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	169119,3	97,55	209994,1	98,66	181609,2	94,60	186908	96,98
Зернові та зернобобові	102273,1	58,99	88538,7	41,60	64947,9	33,83	85253	44,23
пшениця озима	54753,8	31,58	61055	28,68	49147,2	25,60	54985	28,53
кукурудза на зерно	868,1	0,50	895,6	0,42	3402,4	1,77	1722	0,89
ячмінь озимий	46651,2	26,91	23413,5	11,00	12389,1	6,45	27485	14,26
овес	-	-	917	0,43	9,2	0,00	309	0,16
просо	-	-	2257,6	1,06	-	-	753	0,39
Технічні олійні	66846,2	38,56	121455,4	57,06	116661,3	60,77	101654	52,74
Соняшник	15384,3	8,87	31095,6	14,61	31455,2	16,38	25978	13,48
Ріпак озимий	51461,9	29,68	90359,8	42,45	85206,1	44,38	75676	39,26
Продукція тваринництва	4247,7	2,45	2859,8	1,34	10374,5	5,40	5827	3,02
Приріст великої рогатої худоби	2520,3	1,45	-	-	-	-	840	0,44
Приріст свиней	1394,9	0,80	2830,5	1,33	3137,5	1,63	2454	1,27
Приріст овець	10,2	0,01	17,8	0,01	7237	3,77	2422	1,26
Молоко	202,7	0,12	-	-	-	-	68	0,04
Коні	59	0,03	-	-	-	-	20	0,01
Яйця	60,6	0,03	11,5	0,01	-	-	24	0,01
Продукція сільського господарства	173367	100,00	212853,9	100,00	191983,7	100,00	192735	100,0

Розраховано автором на основі форми 21-заг додатків А-В

При дослідженні спеціалізації кооперативу з табл. 2.2 можна помітити, що провідне місце у чистому доході від реалізації продукції рослинництва належить зерну – 44,2 % (з якого озимі зернові складають 42,8 %) та технічним олійним культурам – 52,7 % (з яких соняшник складає 13,5 %, а ріпак – 39,3 %), а галузь тваринництва є додатковою, оскільки її питома вага менша від 10% і складає всього 3 %. Отже, враховуючи наведені дані, можна зробити висновок, що СВК «Родина» є багатогалузевим підприємством, на якому сформувалась технічно-зернова спеціалізація.

Показники розмірів господарства, що досліджується, можна проаналізувати на основі даних табл. 2.3. Показники табл. 2.3 свідчать, що СВК «Родина» є великим за розміром аграрним підприємством, тому має більше ресурсів для інвестицій у навчання, інновації та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме їх професійному зростанню. Водночас, на менших підприємствах можливості для розвитку персоналу можуть бути обмежені через менший бюджет і меншу кількість доступних ресурсів для навчальних програм.

Таблиця 2.3 – Показники розмірів СВК «Родина»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р у % до 2021 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	8785	8600	8808	100,26
в т.ч.: ріллі	8775	8600	8808	100,38
Середньорічна кількість працівників, чол.	180	180	171	95,00
в т.ч.: рослинництва	50	50	48	96,00
тваринництва	16	16	16	100,00
Середньорічне поголів'я худоби, ум. гол.	263	71	67	25,30
Середньорічне поголів'я худоби, фіз. гол.	x	x	x	x
в т.ч.: ВРХ	317	-	-	-
свиней	246	411	416	169,11
овець	82	91	124	151,22
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	39354,5	42375,5	43950	111,68
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	126961,5	165578,5	183903	144,85
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	155992	80509	146511	93,92
в т.ч.: рослинництва	152565	78791	145172	95,15
тваринництва	3427	1718	1340	39,09

Розраховано автором на основі даних додатків А-В

СВК «Родина» є має значні земельні масиви – розмір площі сільськогосподарських угідь у 2023р. складав 8,8 тис. га, при цьому вона на

протязі 2023 рр. проти 2021р. залишилась майже незмінною, збільшившись всього на 23 га, або на 0,3 %.

Тенденцію до скорочення розмірів має середньорічна чисельність працівників як в цілому по підприємству, так і у галузі рослинництва. В середньому в 2023 р. в господарстві працювало 171 чол., що на 5 % менше від показника 2021 р.

Дане зменшення відбулося за рахунок скорочення середньорічної чисельності працівників галузі рослинництва – на 4 % або на 2 чоловіки при одночасному збереженні чисельності працюючих галузі тваринництва, а також за рахунок скорочення середньорічної чисельності працівників допоміжних і обслуговуючих підрозділів внаслідок мобілізації чоловіків.

Так, дані таблиці свідчать, що господарство в 2021 р. ще утримувало 317 гол. ВРХ на відгодівлі. Проте в 2022 р. скотарство як галузь перестала існувати в підприємстві і все поголів'я ВРХ було продано на м'ясо. Натомість в 2021 р. кооператив почав розвивати галузь свинарства. Традиційною для підприємства даної зони залишається галузь вівчарства.

Вартість основних виробничих засобів зросла в 1,1 рази, а середньорічна вартість активів також збільшилась у 1,4 рази. Зумовлено це, в першу чергу, введенням в дію нових основних засобів (придбано трактор «New Holland») та зростанням цін на необхідні матеріальні ресурси, в першу чергу, ПММ та шини. Не дивлячись на зростання вартості матеріальних ресурсів, валової продукції у господарстві було отримано менше на 6,1 % як за рахунок зменшення обсягів виробництва валової продукції галузі рослинництва, так і тваринництва.

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції є важливим стратегічним індикатором розвитку персоналу. Аграрне виробництво тісно пов'язане з професійним розвитком персоналу, оскільки впровадження нових технологій, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності вимагають постійного вдосконалення знань і навичок працівників.

В табл. 2.4 наведено показники валового виробництва основних видів продукції рослинництва та урожайність культур в господарстві.

Таблиця 2.4 – Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в СВК «Родина»

Види продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+;-), ц	%
Обсяги виробництва, ц					
Зернові та зернобобові	267763	154388	216388	-51375	80,81
пшениця озима	148680	84299	149157	477	100,32
кукурудза на зерно	9715	5669	7830	-1885	80,60
ячмінь озимий	103867	64124	55542	-48325	53,47
горох	912	296	3390	2478	371,71
овес	536	-	469	-67	87,50
просо	3751	-	-	-3751	-
Соняшник	28091	1213	20738	-7353	73,82
Ріпак озимий	52116	33446	67422	15306	129,37
Льон-кудряш (олійний)	1144	1530	-	-1144	-
Урожайність, ц/га					
Зернові та зернобобові	47,2	28,7	49,6	2,4	104,98
пшениця озима	46,8	26,8	47,2	0,4	100,92
кукурудза на зерно	50,3	13,3	33,9	-16,4	67,34
ячмінь озимий	50,7	35,6	65,0	14,3	128,21
горох	13,2	14,8	33,9	20,7	256,48
овес	25,5	-	23,5	-2,1	91,88
просо	29,1	-	-	-	-
Соняшник	23,2	1,0	19,0	-4,2	82,03
Ріпак озимий	28,4	18,3	20,2	-8,2	71,04
Льон-кудряш (олійний)	18,2	9,1	-	-	-

Розраховано автором на основі даних форми 29-с.-г.

З наведених в табл. 2.4 даних можна помітити, що обсяги виробництва насіння зернових та зернобобових в господарстві в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилися, за виключенням озимої пшениці, гороху та озимого ріпаку. Валовий збір зернових та зернобобових культур в 2023 р. склав 216,4 тис. ц, що на 51,4 тис. ц, або на 19,2 % менше, ніж у 2021 р. Слід зауважити, що 2023 р. був досить несприятливим для вирощування кукурудзи на зерно, якої в господарстві отримали на 1,9 тис. ц, або майже на 20 % менше від валових зборів у 2021 р.

Для запобігання втратам і зниження залежності від погодних умов, кооператив з 2021 р. використав у зерновиробництві стратегію диверсифікації. Господарство в цей період почало займатися вирощуванням відносно нових для нього культур, серед яких – просо, нут та олійний льон.

На такі культури існує значний попит на світовому ринку. Просо є безглютеновим продуктом, який широко використовується для виробництва

дієтичних продуктів харчування, приготування дитячих сумішей та кормів для птахів. Зерно проса також містить велику кількість крохмалю, тому може використовуватись для виробництва спирту. Просо є теплолюбною, посухостійкою рослиною, яка раніше вирощувалась лише в Індії та Шрі-Ланці. На даний час дана культура за умови вдалого підбору сортів та дотримання технологій дає добру урожайність.

Основним показником, який впливає на обсяги виробництва продукції рослинництва є урожайність культур. Дані табл. 2.4 свідчать, що урожайність зросла або скоротилась за тими ж культурами, що й валовий збір. Зібраний урожай водії вантажівок доставляють на центральний механізований тік, який є значною територією із ваговою, елеватором і необхідними спорудами, які знаходяться у власності кооперативу. На відкритих майданчиках механізованого току зерно дообмолочують, доочищують та провіюють, оскільки зерно має бути доведене до якісних кондицій перед зберіганням. Власних потужностей господарству достатньо, щоб зберігати зерно до необхідного продажу, а це є особливо важливим у вологі роки.

Основними показниками розвитку тваринництва є валове виробництво продукції та продуктивність сільськогосподарських тварин (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Виробництво продукції тваринництва та продуктивність сільськогосподарських тварин в СВК «Родина»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +/- від 2021 р.	
				одиниць	%
Обсяги виробництва, ц					
Приріст свиней	378	623	551	173	145,77
Приріст овець	36	40	13	-23	36,11
Продуктивність сільськогосподарських тварин					
Середньодобовий приріст1 гол. 1 гол. свиней, г	421	415	363	-58,1	86,20
Середньодобовий приріст1 гол. овець, г	120	120	29	-91.6	23.88

Розраховано автором на основі даних форми 24-сг

Галузь скотарства була ліквідована у 2022 р. Продукція свинарства у 2023 р., має тенденцію до збільшення обсягів приросту свиней за рахунок збільшення їх поголів'я. Виробництво приросту овець в 2023 році скоротилось на 23 ц (майже

у 3 рази).

Збільшення виробництва приросту свиней викликане зростанням поголів'я, при одночасному зниженні середньодобового приросту живої ваги свиней на 58,1 г, або на 13,8 %; зменшення виробництва приросту овець зумовлене лише значним скороченням середньодобового приросту живої ваги овець на 92 г (майже в 5 разів), при одночасному збільшенні поголів'я овець на в 1,5 рази.

Можна зробити висновок, що основними причинами ліквідації галузі скотарства в СВК «Родина» є наступні:

зниження інвестиційної привабливості скотарства;

труднощі отримання кредитів для реконструкції, будівництва ферм ВРХ та модернізації їхніх машин і обладнання;

труднощі в досягненні збалансованості за поживністю кормових раціонів (необхідно вирощувати кормові культури);

низький рівень купівельної спроможності населення, з якого витікає низький рівень закупівельних цін на продукцію скотарства;

надання переваг, за відсутності дієвого механізму державного регулювання, завезенню за низькими цінами імпортої продукції скотарства, що викликає зниження цінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції;

неналагодженість стабільної роботи спеціалізованих підприємств по інтегруванню виробництва, переробки і реалізації молочної та м'ясної продукції.

Такий стан справ впливає на тенденції розвитку СВК «Родина» та ефективність його господарської діяльності, показники якої можна проаналізувати за допомогою даних таблиці 2.6.

З даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що в 2023 р. в СВК «Родина» господарська діяльність ведеться не досить ефективно, хоча всі три роки підприємство отримувало прибутки, зокрема, в 2023 р. було отримано 40 млн. 708 тис. грн. чистого прибутку. Найкращим для господарства був 2021 р., коли загальний рівень рентабельності по підприємству складав 62,4 %. У 2023 р. кооператив отримав 8 млн. 347 тис. грн. чистого прибутку, проте рівень рентабельності господарської діяльності був досить низьким. Даний в 2023 р.

показник скоротився на 57,1 в.п. і складав 5,3 %, що не є достатнім для майбутнього інвестування коштів у розвиток кадрів.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності ведення бізнесу СВК «Родина»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	155992	80509	146511	-9481,3	93,92
в т.ч. з розрахунку на:					
1 га с.-г. угідь, тис. грн.	17,8	9,4	16,6	-1,1	93,68
1 середньорічного працівника, тис. грн.	866,6	447,3	856,8	-9,8	98,87
1 грн. основних виробничих засобів, грн.	3,96	1,90	3,33	-0,6	84,10
1 грн. активів, грн.	1,23	0,49	0,80	-0,4	64,84
1 грн. виробничих витрат, грн.	2,14	0,50	0,94	-1,2	43,90
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	176736	214281	186452	9716,0	105,50
в т.ч. з розрахунку на:					
1 га с.-г. угідь, тис. грн.	20,1	24,9	21,2	1,1	105,22
1 середньорічного працівника, тис. грн.	981,9	1190,5	1090,4	108,5	111,05
1 грн. основних виробничих засобів, грн.	4,49	5,06	4,24	-0,2	94,47
1 грн. активів, грн.	1,39	1,29	1,01	-0,4	72,83
1 грн. виробничих витрат, грн.	2,42	1,34	1,20	-1,2	49,31
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	62398	22210	8347	-54051,0	13,38
в т.ч. з розрахунку на:					
1 га с.-г. угідь, тис. грн.	7,1	2,6	0,9	-6,2	13,34
1 середньорічного працівника, тис. грн.	346,7	123,4	48,8	-297,8	14,08
1 грн. основних виробничих засобів, грн.	1,59	0,52	0,19	-1,4	11,98
1 грн. активів, грн.	0,49	0,13	0,05	-0,4	9,24
1 грн. виробничих витрат, грн.	0,86	0,14	0,05	-0,8	6,25
Рівень рентабельності по підприємству, %	62,38	12,85	5,30	-57,08	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) с.-г. виробництва, %	83,25	26,15	29,49	-53,76	x
в т.ч.: рослинництва	90,19	28,19	26,34	-63,85	x
тваринництва	-25,24	-41,71	129,88	155,12	x

Розраховано автором на основі даних додатків А-В

Оскільки рівень рентабельності с.-г. виробництва в 2023 р. (29,5 %) був значно вищим від загального рівня рентабельності по підприємству – 5,3 %, таку ситуацію можна пояснити високим рівнем адміністративних витрат (6,3 млн. грн.) і витрат на збут (9,2 млн. грн.), що, в свою чергу, викликане складними умовами логістики і збуту для підприємства через військові дії на території України. Також в 2023 р. підприємство мало високі фінансові витрати, що зросли внаслідок залучення більших сум довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів банків. Таким чином, здійснений аналіз свідчить, що СВК «Родина» має сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, стан управління яким буде розглянуто далі.

2.2. Аналіз управління персоналом господарства

Кваліфікація, освіта, статевий та віковий склад працівників мають значний вплив на управління персоналом в будь-якій організації. Висока кваліфікація та відповідна освіта персоналу дозволяють виконувати робочі завдання більш ефективно і компетентно, а кваліфіковані працівники можуть бути більш самостійними та ініціативними у вирішенні завдань.

Управління персоналом повинно сприяти рівноправному та позитивному робочому середовищу для всіх працівників. Статевий склад може впливати на динаміку комунікації та співпраці в колективі, а деякі сфери роботи можуть бути більш привабливими для певних статей через різницю в навичках та інтересах. Різноманітний віковий склад персоналу може приносити різноманітні переваги, такі як різні погляди, досвід та навички, тому охарактеризуємо структуру трудових ресурсів з цих позицій в СВК «Родина» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Якісний склад і структура персоналу СВК «Родина»

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		В середньому за 2021 -2023 роки	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньорічна чисельність штатних працівників	180	100,00	180	100,00	171	100,00	177	100,00
з них віком: 16-30 років	2	1,11	2	1,11	1	0,58	2	0,94
31-60 років	166	92,22	166	92,22	156	91,23	163	91,90
працюючі пенсіонери (за віком)	12	6,67	12	6,67	14	8,19	13	7,16
Кількість працюючих чоловіків	145	80,56	145	80,56	136	79,53	142	80,23
Кількість працюючих жінок	35	19,44	35	19,44	35	20,47	35	19,77
Кількість працівників, які мають освіту:								
вищу	25	13,89	25	13,89	27	15,79	26	14,50
середню спеціальну	38	21,11	40	22,22	36	21,05	38	21,47
середню	117	65,00	115	63,89	108	63,16	113	64,03

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані таблиці 2.7 свідчать, що в середньому за 2021-2023 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки – 79,5 %, що пов'язане із специфікою механізації аграрної праці, а питома вага жінок у структурі працюючих становила 20,5 %.

В 2023 р. на підприємстві працювало 14 працівників пенсійного віку (головний інженер, начальник механізованого загону № 1, завідувач ферми, завідувач зерноскладу, начальник комбикормового заводу, завідувач будівельної бригади, вагар центрального току, вагар комбикормового заводу, технолог хлібопекарні, інженер з ОП та ТБ, механік механізованого загону № 1, механік механізованого загону № 2, механік центрального току, диспетчер автопарку), що свідчить про те, що управління персоналом повинне приділяти увагу стимулювання взаємодії та обміну знаннями і досвідом між поколіннями. Керівникам важливо також забезпечувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання для всіх вікових груп, оскільки молоді до 30 років працюють мало, лише 2 працівники (агроном механізованого загону № 2 та механік центрального току) працювали в 2021-2022 р.р., одному з яких в 2023 р. виповнилось 30 років.

При цьому, в СВК «Родина» більшість працівників мають середню освіту. Управління персоналом повинне забезпечувати надання необхідних можливостей для професійного розвитку та навчання, щоб підтримувати і підвищувати рівень кваліфікації персоналу і готувати його до майбутніх змін.

Узагальнюючи, можна зауважити, що керівництво СВК «Родина» повинне уважно враховувати різноманітність кваліфікації, освіти, статевого та вікового складу персоналу для створення ефективного, збалансованого та продуктивного робочого колективу.

Оскільки ефективність виробництва управління персоналом залежить не тільки від загальної чисельності наявних в господарстві трудових ресурсів, а й від їх професійного складу, охарактеризуємо його в СВК «Родина» в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Професійний склад штатного персоналу СВК «Родина», 2023 р.

Категорії трудових ресурсів за професіями	Наявність в господарстві	
	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	19	11,11
Працівники галузі сільського господарства	64	37,43
в т.ч.: рослинництва	48	28,07
тваринництва	16	9,36
Працівники допоміжних і обслуговуючих підрозділів	88	51,46
Всього	171	100,00

Джерело: створено автором на основі додатку Д

В 2023 р. найбільшу частку у структурі трудових ресурсів займали працівники допоміжних і обслуговуючих підрозділів (88 чол. або 51,5 %). При цьому незначна чисельність працівників задіяна в адміністративно-управлінському апараті (19 чол. або 11,1 %). У галузі сільського господарства працювало 64 чол., або 37,4 %.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального стану населення є раціональний стан використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва. В табл. 2.9 наведено рівень завантаженості працівників в сільському господарстві.

Таблиця 2.9 – Середньорічне навантаження на 1 працівника в СВК «Родина»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. в % до 2021р.
Приходиться на 1 працівника	х	х	х	х
- в рослинництві, га:	х	х	х	х
с.-г. угідь	176	172	184	104,44
ріллі	176	172	184	104,56
- в тваринництві, голів:	х	х	х	х
свиней	15	26	26	169,11
овець	5	6	8	151,22

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані свідчать, що в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. навантаження площі сільськогосподарських угідь у господарстві на 1 працівника галузі рослинництва начно не змінилося, тобто, трудові процеси є відлагодженими. У тваринництві навантаження поголів'я свиней на 1 працівника зросло в 1,7 рази, а поголів'я овець – в 1,5 рази що свідчить про зростання трудомісткості галузі м'ясного тваринництва.

Управління персоналом має значний вплив на інтенсивність використання трудових ресурсів в організації. В таблиці 2.10 наведено показники наявності і рівня використання трудових ресурсів у господарстві.

У розрізі галузей, 1 працівником у рослинництві за 2023 р. було відпрацьовано 1780 год., або 254 дні. Дані показники вищі у 2023 р. від 2021 р., відповідно на 170 годин і 24 дні.

Таблиця 2.10 – Трудові ресурси сільського господарства СВК «Родина» та їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +/- до 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	180	180	171	-9
в т.ч.: в рослинництві	50	50	48	-2
в тваринництві	16	16	16	0
Ними відпрацьовано, тис. люд.-год.	292,9	280,6	292,4	-0,5
в т.ч.: в рослинництві	80,5	77,2	85,4	4,9
в тваринництві	30,9	31,0	31,2	0,3
Відпрацьовано 1 працівником за рік, год.	1627	1559	1710	83
в т.ч. : в рослинництві	1610	1544	1780	170
в тваринництві	1930	1940	1950	20
Відпрацьовано 1 працівником за рік, днів	232	223	244	12
в т.ч.: в рослинництві	230	221	254	24
в тваринництві	276	277	279	3
Трудовий потенціал, тис. люд.-год.	324,0	324,0	307,8	-16,2
Рівень використання робочої сили, %	90,4	86,6	95,0	4,6

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

За даний період, 1 працівником у тваринництві за 2023 р. було відпрацьовано 1950 год., або 279 днів. Дані показники більші у 2023 році від рівня 2021 р., відповідно на 20 годин і 3 дні. Трудовий потенціал господарства протягом досліджуваного періоду знизився на 16,2 тис. люд.-год., оскільки кількість працівників скоротилась на 9 чол. і становив 307,8 тис. люд.-год.

Рівень використання трудових ресурсів в СВК «Родина» у 2023 р. був задовільним. Так, в 2021 р. становив 90,4 %, а в 2023 р. спостерігалася тенденція до його збільшення до рівня 95 %, що більше від 2021 р. на 4,6 %. Таким чином, у 2023 р. рівень використання трудових ресурсів підвищився, що свідчить про посилення контролю праці в підприємстві.

Факторами роботи ефективності кадрової роботи СВК «Родина», передумовами росту продуктивності праці є постійність кадрового складу. Плинність кадрів, тобто частота заміщення працівників на підприємстві, може мати значний вплив на його ефективність та результативність (табл. 2.11). Дані таблиці 2.11 свідчать, що в даному господарстві кількість прийнятих це плинність кадрів дуже незначна, що є позитивним явищем. Проте керівництву СВК «Родина» слід враховувати, що плинність кадрів в майбутньому може

негативно вплинути на його роботу. При великій плинності кадрів підприємство може втратити цінний накопичений досвід та знання.

Таблиця 2.11 – Рух робочої сили в СВК «Родина»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +/- до 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників штатного складу, осіб	180	180	171	-9
Прийнято за рік, чол.	174	172	166	-8
Звільнено за рік, чол.	24	18	12	-12
в т.ч. - за власним бажанням	24	27	38	14
Коефіцієнт обороту за кількістю прийнятих	24	27	38	14
Коефіцієнт обороту за кількістю звільнених	0,14	0,10	0,07	-0,07
Коефіцієнт плинності	0,14	0,16	0,23	0,09

Джерело: створено автором на основі даних господарства

Постійна заміна працівників призводитиме до додаткових витрат на навчання нового персоналу, що може знизити фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Велика плинність кадрів може вплинути на репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Постійні зміни можуть створювати враження про нестабільність та непрофесійність організації.

Отже, ефективне управління персоналом повинно приділяти увагу стратегіям покращення умов праці, оптимальності використання трудових ресурсів та зменшенню плинності кадрів для досягнення успіху на ринку.

Ефективність управління персоналом фірми, насамперед, характеризує продуктивність праці. Для оцінки продуктивності праці в сільському господарстві важливим є, насамперед, вихід продукції в натуральному та грошовому виразі на одного працівника. Шляхом порівняння рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в сільськогосподарському виробництві (табл. 2.12) ми можемо визначити, наскільки ефективно праці управляють персоналом на підприємстві. З даних табл. 2.12 помітно, що отримання чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві в 2022 р. збільшилось на 21,2 тис. грн. або на 21,2 % порівняно із 2021 р., при цьому спостерігається збільшення середньомісячної оплати праці 1 працівника на 2,5 тис. грн., або на

25,5 %, що призвело до того, що співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці в 2022 р. було меншим від 1.

Таблиця 2.12 – Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу, зайнятого в с.-г. виробництві СВК «Родина»

Показники	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Отримано чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, грн.	981867	1190450	1090363
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	9700	12169	9870
<i>Зміни:</i>		<i>2022 р. до 2021 р.</i>	<i>2023 р. до 2022р.</i>
Отримано чистого доходу від реалізації в розрахунку на 1 працівника:			
абсолютне відхилення, грн.	x	208583	-100087
відносне відхилення, %	x	21,24	-8,41
Середньомісячна оплата праці 1 працівника:			
абсолютне відхилення, грн.	x	2470	-2299
відносне відхилення, %	x	25,46	-18,89
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці	x	0,834	2,247

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Проте в 2023 р. чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві було отримано менше на 100,1 тис. грн. або на 8,4 % порівняно із 2022 р., при одночасному зменшенні середньомісячної оплати праці 1 працівника на 2,3 тис. грн., або на 18,9 %, що призвело до того, що співвідношення темпів скорочення продуктивності праці та витрат на оплату праці в 2023 р. значно зросло до рівня 1,336.

Отже, порівнюючи темпи росту продуктивності та оплати праці можемо відмітити, що в 2021 та у 2022 роках персонал використовувався недостатньо ефективно, оскільки не спостерігалось оптимальне значення співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці (близько 1).

В 2023 р. повномасштабна війна стала значним випробуванням для аграрних підприємств. Втручання спричинило руйнування налагоджених тривалим часом логістичних ланцюгів, процесів поставки продукції. Значна кількість територій було заміновано, до частини немає доступу, знищено техніку та склади. На часі є досить актуальними питання мобілізації працівників аграрного сектору та їх бронювання. Дослідимо тенденції зміни співвідношення

темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці за допомогою рис. 2.1.

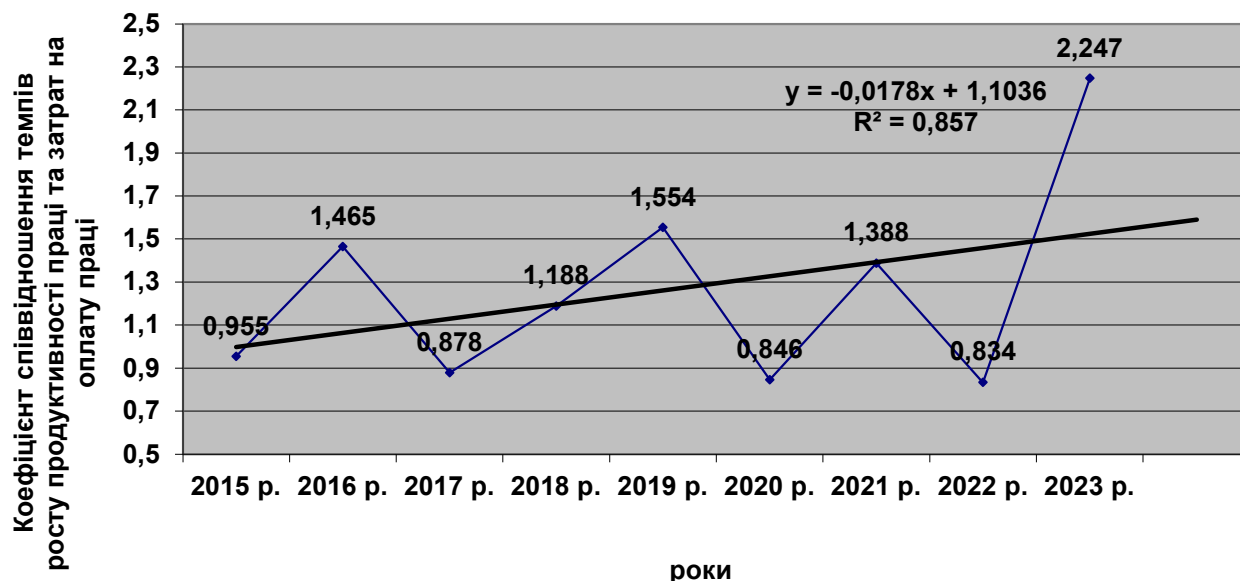


Рисунок 2.1 – Лінійна трендова модель співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці в СВК «Родина»

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані, наведені на рис. 2.1, свідчать, що простежується тенденція стабільності в ефективності мотивації персоналу СВК «Родина». Рівняння регресії $y = -0,0178x + 1,1036$ свідчить, що за період 2015-2023 р.р. в середньому щороку співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на її оплату було близьким до 0 і зменшувалось всього на 0,02. Надійність такого висновку досить висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації близький до 1.

Основним мотиватором професійного розвитку персоналу підприємства є оплата праці, рівень якої наведено в таблиці 2.13.

З показників таблиці 2.13 можна помітити, що фонд оплати праці СВК «Родина» в 2023 р. порівняно з 2021 р. при одночасному зменшенні чисельності працівників зменшився на 697 тис. грн., або на 3,3 %, що відбулося за рахунок зменшення фонду додаткової заробітної плати на 711 тис. грн. (на 23,8 %), а також заохочувальних і компенсаційних виплат на 214 тис. грн. (майже в 3 рази).

Таблиця 2.13 – Показники рівня оплати праці персоналу в СВК «Родина»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021р. (+,-)	2023 р. % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	20 951	26 286	20 254	-697	96,67
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати, тис. грн.	17614	22827	17842	228	101,30
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	2992	3228	2281	-711	76,23
- заохочувальні та компенсаційні виплати	346	231	132	-214	38,08
Питома вага фонду оплати праці штатних працівників, %	100	100	100	-	100,00
у тому числі:					
- питома вага фонду основної заробітної плати, %	84,07	86,84	88,09	4,02	x
- питома вага фонду додаткової заробітної плати, %	14,28	12,28	11,26	-3,02	x
- питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат, %	1,65	0,88	0,65	-1,00	x
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	9700	12169	9870	171	101,76
Фонд оплати праці штатних працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, тис. грн.	12767	14023	7825	-4 942	61,29
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	16120	17706	10189	-5 931	63,21
Розмір мінімальної місячної оплати праці 1 працівника, встановлений в колективному договорі	10000	10000	10000	-	100,00
Розмір дотримання зобов'язань колективного договору, %	97,00	121,69	98,70	2	x
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений Законом, грн.	6500	6700	7100	600	109,23
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до встановленого законом мінімального розміру, %	149,22	181,63	139,02	-10	x
Середньомісячна заробітна плата с.-г. працівника в Україні, грн.	11733	12243	14184	2 451	120,89
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до середньомісячної заробітної плати с.-г. працівника в Україні, %	137,39	144,62	71,83	-66	x

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

При цьому поступово зменшується не лише абсолютна сума додаткової заробітної плати й заохочувальних та компенсаційних виплат, але також їх питома вага. Так, питома вага додаткової заробітної плати у 2021 р. складала 14,3 %, скоротившись у 2023 р. на 3 в.п. і склавши 11,3 %; питома вага заохочувальних і компенсаційних виплат у 2021 р. складала 1,65 %, а у 2023 р. скоротилась на 1 в.п. і склала всього 0,65 %. Отже, це свідчить про песимістичні тенденції використання матеріальної мотивації праці персоналу СВК «Родина».

Середньомісячна заробітна плата одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві зросла в 2023 р. порівняно з 2021р. на 1,7 тис грн., або на 13,7 %. Проте 2023 р. порівняно з 2022 р. даний показник знизився на 1,3 тис грн., або на 8,1 %, що пов'язане із скороченням заробітних плат в країні внаслідок військової агресії РФ. Скорочення середньомісячної заробітної плати в СВК «Родина» після військового вторгнення Росії в Україну є результатом економічних труднощів, пов'язаних з конфліктом, негативних змін в економічній політиці та фінансовому стані країни, скорочення всіх додаткових виплат внаслідок виникнення необхідності економії коштів.

2.3. Оцінка стану управління професійним розвитком персоналу підприємства

Важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє побудована в ньому структура управління. Організаційна структура, яка схематично відтворює склад та підпорядкування підрозділів підприємства, також відображає стан внутрішнього середовища підприємства. Вона встановлюється, виходячи зі стратегічних цілей діяльності та необхідних для отримання ресурсів та інфраструктури, а також підрозділів, що виконують специфічні функції та бізнес-процеси організації. На рис. 2.2 наведена організаційна структура СВК «Родина».

СВК «Родина» поділяється на окремі відділення, кожний з яких має свою чітко визначену конкретну задачу і обов'язки. Господарство побудоване у відповідності з видами робіт, виконуваними окремими підрозділами.

Функціональними службами господарства є, згідно даних додатку Г, є: адміністрація, бухгалтерія та плановий відділ. В адміністрації знаходяться Голова, замісник Голови (Головний агроном, який одночасно є Начальником цеху рослинництва), Головний інженер, який одночасно є Начальником цеху механізації, юрист, інженер з охорони праці, інспектор з кадрів, завідувач підсобного господарства та обліковець з реєстрації бухгалтерських даних.

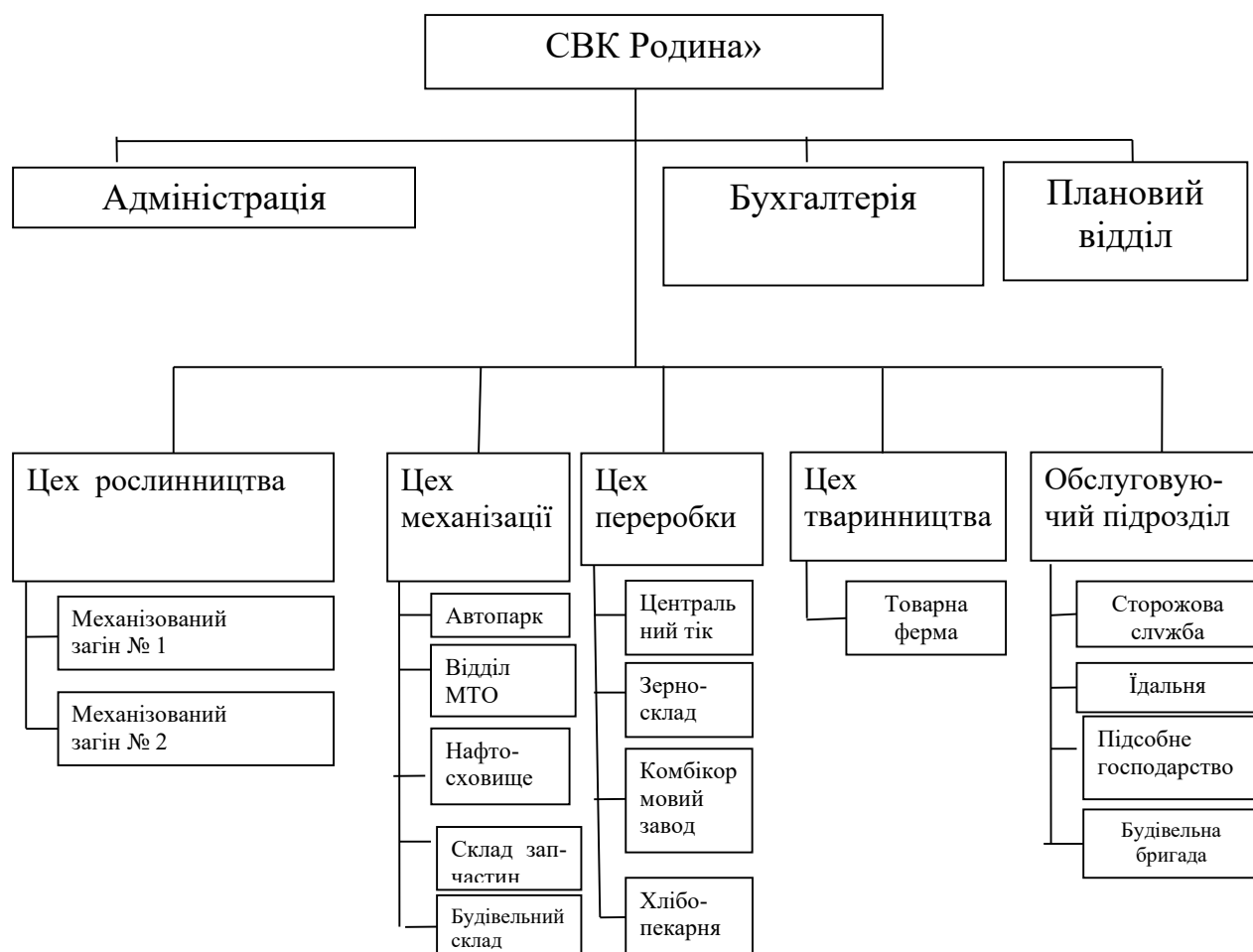


Рисунок 2.2 – Організаційна структура СВК «Родина»

Створено автором на основі даних додатку Г

Бухгалтерія включає Головного бухгалтера та його замісника, чотирьох бухгалтерів та касира. Плановий відділ включає старшого економіста та економіста з оплати праці.

Головні функціональні спеціалісти технологічного профілю одночасно є начальниками цехів рослинництва та механізації. Цех рослинництва включає 2 механізовані загони, кожен з яких має свого агронома, начальника та механіка. В кожному загоні є власна механізована майстерня (за яку відповідає механік). Галузь тваринництва не виділена в окремий цех і включає комплексну ферму (свині і вівці) із власним зерноскладом. Комплексна товарна ферма має свого керуючого та ветеринарного фельдшера.

Цех механізації очолює Головний інженер. Цех механізації включає автопарк, відділ матеріально-технічного обслуговування, нафтосховище, склад запчастин та будівельний склад.

До допоміжних підрозділів відносяться підрозділи з переробки агропродукції, які включають центральний механізований тік, зерносклад та хлібопекарню, кожен з яких має свого начальника. Обслуговуючі підрозділи включають підсобне господарство (має свого начальника), сторожову службу та їдальню.

Організаційно-управлінська структура СВК «Родина» побудована у відповідності до вимог Закону України «Про сільськогосподарські кооперативи» (рис. 2.3).

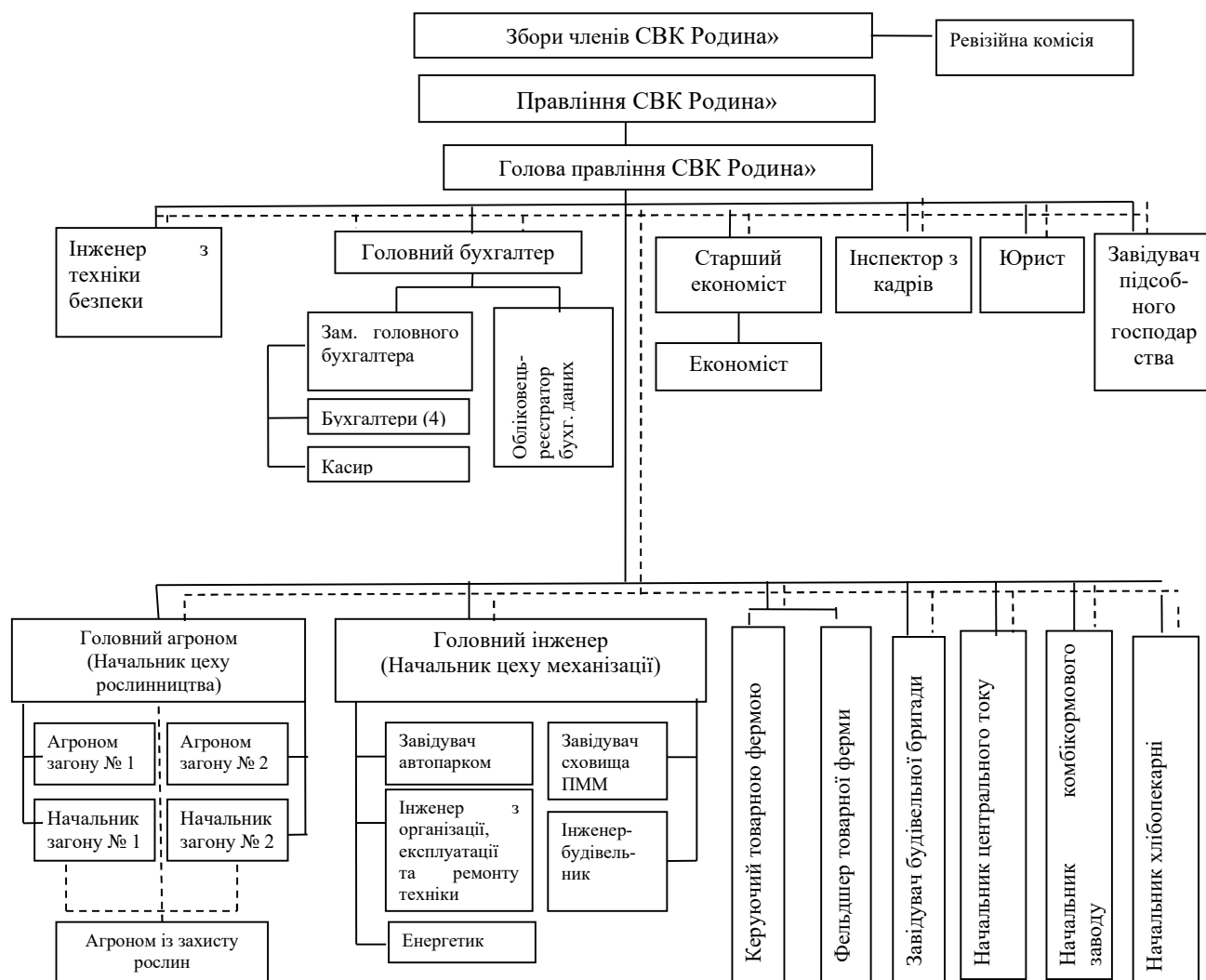


Рисунок 2.3 – Організаційно-управлінська структура СВК «Родина»

Створено автором на основі даних додатку Г

За кількістю рівнів управління ця структура є трирівневою комбінованою. До вищого рівня віднесені Збори членів СВК, Правління, Голова СВК, адміністрація та бухгалтерія. До середнього рівня – керівники цехів, до низового

рівня – керівники первинних підрозділів (мехзагонів, ферми тощо).

Як свідчить рис. 2.3, лінійні зв'язки побудовані між керівником підприємства, керівниками функціональних служб, начальниками цехів рослинництва, і механізації, а також керівниками тваринницької ферми, переробних та обслуговуючого підрозділів.

За принципом побудови така структура частково є цеховою. Керівництво групою спеціалізованих підрозділів в одній галузі здійснюється головним галузевим фахівцем (в СВК «Родина» це головний агроном та головний інженер), з яким керівники спеціалізованих первинних підрозділів всередині галузі підпорядковуються як за адміністративними, так і за технологічними питаннями. Тут управлінський ланцюг виглядає так: підприємство – виробничий цех – виробничий підрозділ (бригада, загін, ферма, майстерня, млин тощо).

Передумовами створення цехової організаційної структури в СВК «Родина» були наступні умови: компактна територія; наявність висококваліфікованих фахівців; надійні засоби зв'язку.

Начальник цеху рослинництва (головний агроном СВК), відповідає за весь технологічний процес у галузі, за зв'язки з іншими цехами та службами господарства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Аналогічно функціонує і цех тваринництва. У свою чергу, виробничі підрозділи рослинництва, тваринництва, обслуговуючі та промислові виступають як центри відповідальності відповідно витрат та прибутку.

За даними спостережень, основними проблемами цехової структури управління СВК «Родина» є наступні:

1. Функціональне перевантаження цехів рослинництва і механізації.
2. Поєднання функцій експлуатації обладнання і забезпечення його працездатного стану.
3. Низька якість планування і координації всіх робіт на підприємстві.
4. Несумісність з аутсорсингом бізнес-процесів.

В СВК «Родина» стратегічні функції з управління розвитком персоналу виконує його Голова правління, забезпечуючи при цьому ефективне

функціонування та розвиток підприємства. Голова правління СВК «Родина» повинен виконувати наступні основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу, які наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу Голови правління СВК «Родина»

Функції	Посадові обов'язки
Стратегічне планування розвитку персоналу	Визначення напрямків і цілей професійного розвитку, які відповідають потребам підприємства і сприяють досягненню його стратегічних цілей.
Розподіл ресурсів на навчання і розвиток	Виділення бюджету та ресурсів на навчальні програми, семінари, курси підвищення кваліфікації та інші освітні заходи для персоналу.
Формування корпоративної культури розвитку	Створення умов, за яких працівники мотивовані до постійного навчання і вдосконалення професійних навичок, включаючи моральну підтримку та винагороди за успішне навчання.
Моніторинг і оцінка результатів навчання	Контроль за ефективністю навчальних програм і оцінка того, як вони впливають на продуктивність працівників та загальний розвиток підприємства.
Встановлення партнерств для професійного навчання	Налагодження співпраці з навчальними установами, професійними тренерами та іншими організаціями, що можуть сприяти підвищенню кваліфікації персоналу.
Інноваційний розвиток	Сприяння впровадженню нових технологій і методів роботи через навчання персоналу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Створено автором

Вказані функції дозволять Голові правління ефективно керувати професійним розвитком персоналу, підвищуючи продуктивність та адаптивність підприємства.

Посаду інспектора з кадрів зазвичай створюють підприємства середнього та великого розміру, де необхідно систематично управляти кадровою документацією, організовувати адаптацію, навчання і розвиток персоналу, а також забезпечувати відповідність трудового процесу законодавчим вимогам. Інспектор з кадрів СВК «Родина» повинен виконувати наступні основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу, які наведено в табл. 2.15.

Ці функції дозволять інспектору з кадрів забезпечувати безперервний розвиток працівників, покращувати їхню кваліфікацію та підтримувати адаптацію і мотивацію на робочому місці.

Таблиця 2.15 – Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу інспектора з кадрів СВК «Родина»

Функція	Опис
Організація навчання і підвищення кваліфікації	Координація програм навчання для персоналу, запис працівників на курси, тренінги, семінари, а також ведення звітності щодо відвідуваності і результатів навчання.
Моніторинг потреб у навчанні	Виявлення потреб працівників у додаткових знаннях та навичках, аналіз результатів оцінки їхньої кваліфікації та продуктивності.
Ведення документації з розвитку персоналу	Оформлення необхідних документів, пов'язаних з навчанням, атестацією, підвищенням кваліфікації та стажуванням, зокрема, складання звітів і зберігання сертифікатів про навчання.
Адаптація нових працівників	Розробка та організація програм адаптації для нових співробітників, ознайомлення їх з правилами і вимогами підприємства, надання інформації про можливості розвитку.
Підтримка корпоративної культури розвитку	Мотивування працівників до навчання і розвитку, інформування їх про доступні програми та можливості підвищення кваліфікації, проведення бесід і консультацій щодо професійного розвитку.
Аналіз і оцінка ефективності навчальних програм	Оцінка результатів навчання працівників та внесення пропозицій щодо покращення навчальних програм, аналіз впливу навчання на продуктивність та ефективність працівників.

Створено автором

Старший економіст СВК «Родина» повинен виконувати наступні основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу, які наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу старшого економіста СВК «Родина»

Функція	Опис
Аналіз потреб у розвитку персоналу з економічної точки зору	Оцінка економічної доцільності програм навчання та розвитку, аналіз потреб підприємства у кваліфікованих кадрах, що сприяє раціональному використанню ресурсів на розвиток персоналу.
Формування бюджету на навчання та розвиток персоналу	Розрахунок необхідного бюджету для навчальних програм, курсів, тренінгів та іншого професійного розвитку, а також моніторинг витрат і контроль за ефективним використанням коштів.
Економічне обґрунтування інвестицій у персонал	Підготовка аналізу витрат та прогнозів економічних вигод від інвестицій у навчання персоналу, що дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрів.
Моніторинг економічної ефективності навчання	Оцінка впливу програм навчання на продуктивність працівників і рентабельність підприємства, підготовка звітів про досягнуті результати та їх економічний ефект.
Оптимізація витрат на професійний розвиток	Пошук можливостей для економії витрат на навчання без зниження якості програм, порівняння вартості різних варіантів навчання і вибір найбільш економічно вигідних.
Розробка стимулюючих програм для підвищення продуктивності	Формування матеріальних і нематеріальних стимулів для заохочення працівників до розвитку та підвищення кваліфікації, зокрема бонусів або підвищення заробітної плати після успішного проходження навчання.

Створено автором

Завдяки цим функціям старший економіст сприяє економічно обґрунтованому управлінню професійним розвитком персоналу, що дозволяє підприємству ефективно інвестувати в кадри та оптимізувати витрати.

Функції розвитку персоналу Голови правління СВК «Родина» під час війни дуже змінилися. Перед війною такі функції були зосереджені на основних операційних процесах персоналу під час аграрного виробництва, проте наразі акценти змістились більше в сторону координації та налагодження алгоритму поведінки працівників в різних кризових ситуаціях, тобто Голова правління СВК «Родина» займається незвичними для нього новими підходами.

Проте слід зауважити, що наведені в табл. 2.14-2.16 функції не відображаються в посадових інструкціях вказаних спеціалістів, що вимагає вдосконалення.

В рамках професійного розвитку персоналу і обміну досвідом в СВК «Родина» щороку проводиться День поля. СВК «Родина» вже не один рік співпрацює з провідними насіннєвими компаніями. Господарство пропонує їм своє поле та технології, а вони мають змогу випробовувати своє насіння. Деякі з компаній надають також свої продукти з хімічного захисту рослин. Демополе від СВК «Родина» є свого роду вітриною для агрономів, оскільки потенціал певних сортів можна побачити лише в обмежений час. В даній зоні це близько двох місяців, коли рослина сформована, видно як вона дозріває, можна оцінити вологість зерна, розрахувати потенціал врожайності. Тому відкриті демонстрації є важливим форматом навчання персоналу.

23.08.2021 р. відбувся День поля, коли на одному полігоні СВК «Родина» були сконцентровані продукти 11 різних насіннєвих брендів, таких як «Євраліз», «Syngenta», «Лімагрейн», «Pioneer», «Adama» «Адванта», «Сади України», та інші насіннєві компанії з Європи та США, які представили гібриди кукурудзи, сорго, проса та соняшнику. Для оцінки 205 гібридів спеціалісти аграрної сфери змогли оцінити результати на полі СВК «Родина». Керівник СВК «Родина» вважає, що лише у співпраці з селекціонерами можна не знати, який сорт краще дозріє і дасть більшу віддачу та уникнути помилок при підборі ресурсів.

В сучасних умовах військового конфлікту закриття базових потреб персоналу є важливішим, ніж робота на кінцевий результат, що дозволить продовжувати роботу підприємства, відчувати впевненість співробітників в майбутньому. Основна увага в умовах війни спрямований, насамперед, на безпеку та фізичне і ментальне здоров'я персоналу. Головним стає забезпечення працівників життєво необхідними цінностями, що стосуються продуктів харчування, ліків, одягу, житла.

Перебудова системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій між персоналом під час війни стає має бути зорієнтована, насамперед, на своєчасність, якість та довіру до них. Під час війни важливим є створення атмосфери підтримки, допомоги, розуміння, поступок, емпатії тощо. В даному аспекті важливою стає волонтерська діяльність, яка допомагає відчувати єдність та спільну причетність до необхідної справи.

Першочерговою задачею управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» в умовах війни є адаптація колективу до роботи за існуючих обставин, що вимагає виконання наступних завдань:

- підтримка кваліфікації персоналу;
- адаптація працівників до роботи в умовах воєнного стану;
- розвиток компетенцій у використанні сучасних технологій;
- забезпечення кадрового резерву;
- підтримка морального стану персоналу;
- гнучке управління навчанням і розвитком;
- адаптація стратегій розвитку до економічних умов.

Ці задачі спрямовані на підтримку ефективності, стійкості та адаптивності персоналу в складних умовах воєнного часу. Їх вирішенню буде присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Удосконалення функцій управління професійним розвитком персоналу підприємства

Для удосконалення управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» можна запропонувати наступні напрями, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина»

Напрямок удосконалення	Пропозиції щодо реалізації
1. Визначення потреб у навчанні	- Проведення регулярного аналізу компетенцій працівників. - Оцінка прогалин у знаннях за допомогою анкетування та інтерв'ю.
2. Планування розвитку персоналу	- Розробка індивідуальних планів навчання для працівників залежно від їх посад і завдань. - Включення навчання до стратегії розвитку підприємства.
3. Створення мотиваційної системи	- Введення системи преміювання за успішне впровадження отриманих знань. - Організація конкурсів серед працівників для мотивації розвитку.
4. Використання сучасних підходів до навчання	- Перехід на змішану форму навчання (офлайн + онлайн). - Залучення експертів із використанням передових агротехнологій.
5. Підвищення кваліфікації керівників	- Проведення тренінгів для керівного складу щодо лідерства та ефективного управління командою. - Навчання керівників методам організації внутрішніх навчань.
6. Моніторинг результатів навчання	- Оцінка ефективності проведених тренінгів через показники продуктивності та якості роботи. - Регулярний перегляд програм навчання з урахуванням змін в агросекторі.
7. Впровадження внутрішніх навчальних програм	- Організація наставництва, коли досвідчені працівники передають знання молодим фахівцям. - Проведення внутрішніх семінарів і круглих столів.
8. Розвиток партнерських відносин	- Співпраця з навчальними закладами та експертними організаціями для проведення спеціалізованих курсів. - Участь у галузевих форумах та виставках.
9. Використання ІТ-рішень	- Впровадження електронних систем для управління навчанням (LMS – Learning Management System). - Створення онлайн-бібліотеки для доступу до освітніх матеріалів.
10. Залучення зовнішнього фінансування	- Пошук грантів та програм фінансової підтримки для покриття витрат на навчання. - Розробка проектів для участі в міжнародних ініціативах.

Створено автором

Застосування цих заходів допоможе СВК «Родина» ефективно побудувати цілісну систему управління професійним розвитком персоналу, що забезпечить зростання продуктивності працівників і підвищення ефективності діяльності підприємства. Ці заходи можна реалізувати поступово, враховуючи пріоритети господарства, доступні ресурси та поточні виклики.

Формування належних посадових інструкцій є важливим для СВК «Родина», оскільки воно чітко визначає обов'язки, права та відповідальність кожного співробітника, що сприяє підвищенню ефективності роботи та запобігає виникненню конфліктів. Інструкції допомагають встановити стандарти виконання завдань і забезпечують послідовність у роботі, що особливо важливо для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Пропонується доповнити посадову інструкцію Голови правління СВК «Родина» функціями управління професійним розвитком персоналу, які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Функції щодо управління професійним розвитком персоналу, які можуть бути відображені в доповненнях до посадової інструкції Голови правління СВК «Родина»

Розділ інструкції	Доповнення
Стратегічне керування	1. Забезпечення ефективного управління професійним розвитком персоналу підприємства. 2. Координація роботи з визначення потреб у навчанні працівників.
Організація навчання персоналу	1. Затвердження плану заходів із професійного розвитку персоналу. 2. Забезпечення співпраці з навчальними закладами, експертними організаціями та партнерами.
Мотивація та розвиток працівників	1. Розробка та впровадження системи матеріального і нематеріального заохочення працівників за здобуті знання та підвищення продуктивності.
Контроль та оцінка	1. Контроль виконання програм навчання працівників і впровадження отриманих знань у виробничий процес. 2. Моніторинг результатів навчання через аналіз показників продуктивності праці.
Розвиток ІТ-технологій	1. Ініціювання впровадження електронних систем управління навчанням. 2. Організація доступу працівників до онлайн-бібліотек, курсів і цифрових матеріалів.
Фінансування навчання	1. Пошук додаткових джерел фінансування (гранти, партнерські програми) для організації професійного розвитку працівників. 2. Оптимізація витрат на навчання.

Створено автором

Крім посадових обов'язків, голова правління має також нести відповідальність за ефективність управління професійним розвитком персоналу за наступними критеріями:

1. Забезпечення ефективності навчання. Голова правління несе відповідальність за планування, організацію та контроль навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.
2. Рациональне використання ресурсів. Голова зобов'язаний забезпечити ефективне використання бюджетних і грантових коштів, виділених на навчання персоналу.
3. Моніторинг впливу навчання. Голова відповідає за аналіз результатів навчання, зокрема за оцінку його впливу на продуктивність працівників і загальну ефективність господарства.
4. Розвиток партнерств. Голова несе відповідальність за налагодження зв'язків з освітніми, експертними організаціями та донорськими структурами для розширення можливостей професійного розвитку працівників.

Ці пункти створюють чітку відповідальність Голови правління за управління професійним розвитком, підвищуючи ефективність цього процесу.

Крім Голови правління СВК «Родина», необхідно також удосконалити функції управління професійним розвитком персоналу інспектора з кадрів досліджуваного підприємства. Для цього пропонується доповнити посадову інструкцію інспектора з кадрів СВК «Родина» функціями управління професійним розвитком персоналу, що наведені в табл. 3.3. Крім посадових обов'язків, інспектор з кадрів СВК «Родина» повинен також нести відповідальність за наступними критеріями:

1. Дотримання строків організації навчання. Інспектор з кадрів відповідає за своєчасну організацію тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів, зокрема укладення договорів із тренерами чи навчальними установами.
2. Точність звітності. Інспектор зобов'язаний надавати керівництву точні й повні дані про результати навчання, включаючи фінансові звіти.

3. Контроль ефективності навчання. Відповідає за перевірку практичного застосування знань працівниками після завершення навчання та їхній вплив на показники діяльності підприємства.

4. Дотримання конфіденційності. Інспектор забезпечує збереження конфіденційності персональних даних працівників, пов'язаних із навчанням.

5. Ефективність використання ресурсів. Інспектор несе відповідальність за раціональне використання ресурсів, виділених на професійний розвиток персоналу.

Таблиця 3.3 – Функції інспектора з кадрів СВК «Родина» щодо управління професійним розвитком персоналу, які можуть бути відображені в посадовій інструкції

Напрямок обов'язків	Конкретні аспекти обов'язків
Визначення потреб у навчанні персоналу	- Збір інформації про кваліфікацію працівників та аналіз їхніх потреб у навчанні. - Проведення опитувань і анкетувань для визначення прогалин у знаннях.
Розробка навчальних програм	- Участь у формуванні планів навчання працівників. - Організація погодження навчальних програм із керівництвом підприємства.
Організація освітніх заходів	- Забезпечення підготовки документів для організації тренінгів, семінарів, курсів. - Взаємодія з тренерами, навчальними закладами та організаціями.
Ведення документації з навчання	- Оформлення наказів, договорів та звітів щодо організації навчання. - Ведення обліку участі працівників у навчальних заходах.
Моніторинг результатів навчання	- Збір та аналіз даних про ефективність навчання (відгуки, результати тестування, впровадження знань на практиці).
Мотивація працівників до навчання	- Інформування працівників про переваги професійного розвитку. - Організація заходів для заохочення участі в освітніх програмах.
Пошук можливостей для навчання	- Моніторинг пропозицій на ринку освітніх послуг. - Вивчення можливостей отримання грантів, безкоштовних курсів чи партнерських програм.
Участь у внутрішніх навчаннях	- Координація роботи з наставниками та організація передачі знань від досвідчених працівників. - Організація внутрішніх семінарів і круглих столів.

Створено автором

Ці положення формують чіткі зони відповідальності інспектора з кадрів, сприяючи підвищенню ефективності заходів з управління професійним розвитком.

Крім Голови правління та інспектора з кадрів досліджуваного підприємства, необхідно також удосконалити функції щодо управління професійним розвитком персоналу старшого економіста СВК «Родина». Для цього пропонується доповнити його посадову інструкцію функціями управління професійним розвитком персоналу, що наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Функції старшого економіста СВК «Родина» щодо управління професійним розвитком персоналу, які можуть бути відображені в посадовій інструкції

Напрямок обов'язків	Конкретні аспекти обов'язків
Аналіз економічної ефективності навчання	- Проведення оцінки фінансової доцільності витрат на навчання персоналу. - Розрахунок ключових показників ефективності, таких як ROI, приріст продуктивності тощо.
Бюджетування витрат на навчання	- Формування бюджету на професійний розвиток персоналу. - Контроль за дотриманням бюджетних рамок під час реалізації навчальних заходів.
Фінансовий контроль освітніх програм	- Ведення обліку витрат на навчання та підготовка відповідних звітів. - Аналіз витратності освітніх заходів і пропозиції щодо оптимізації.
Розробка стимулюючих програм	- Участь у створенні системи матеріального стимулювання працівників за участь у навчальних програмах і підвищення кваліфікації.
Моніторинг результатів навчання	- Аналіз впливу навчання на економічні показники підприємства (урожайність, продуктивність праці тощо). - Підготовка пропозицій щодо удосконалення програм розвитку.
Оптимізація процесів розвитку	- Розробка заходів для зниження витрат на навчання без втрати якості програм. - Співпраця з іншими відділами для узгодження навчальних потреб із фінансовими можливостями.
Пошук грантів та фінансових підтримок	- Участь у пошуку та оформленні заявок на гранти чи державні програми фінансової підтримки, спрямовані на навчання персоналу.

Створено автором

Ці обов'язки підкреслюють роль старшого економіста як ключової фігури у забезпеченні фінансової ефективності заходів із професійного розвитку персоналу.

Формулювання пунктів відповідальності у посадовій інструкції старшого економіста можна здійснити за наступними критеріями:

1. Контроль фінансової доцільності. Старший економіст несе відповідальність за обґрунтування економічної ефективності витрат на навчання, зокрема шляхом аналізу співвідношення витрат і вигод для підприємства.

2. Дотримання строків звітності. Забезпечує своєчасне подання звітів щодо витрат на навчальні заходи та їхнього економічного ефекту.

3. Моніторинг фінансових ризиків. Старший економіст відповідає за запобігання фінансовим ризикам, пов'язаним із перевитратами чи неефективним використанням коштів на професійний розвиток.

4. Участь у розробці бюджетів. Відповідає за складання бюджету на навчання персоналу та контроль за його виконанням.

5. Контроль результативності. Забезпечує моніторинг економічних показників, пов'язаних із впровадженням нових знань і підвищенням кваліфікації працівників.

Включення цих пунктів відповідальності до посадової інструкції старшого економіста дозволить вирішити такі важливі задачі:

- гарантії економічної вигоди від заходів із навчання персоналу;
- підтримка фінансової прозорості процесів професійного розвитку персоналу;
- мінімізація фінансових ризиків та збитків, забезпечуючи ефективне управління ресурсами.

Удосконалення посадових обов'язків керівників і спеціалістів СВК «Родина» з управління професійним розвитком персоналу позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства. Чітко визначені обов'язки та відповідальність допоможуть співробітникам СВК «Родина» зосередитися на важливих завданнях, що сприятиме підвищенню їх продуктивності та ефективності у професійному розвитку. Удосконалення посадових обов'язків забезпечить кращу координацію між керівниками і спеціалістами СВК «Родина», що сприятиме більш злагодженій їх роботі та швидкому вирішенню проблем інноваційного розвитку господарства.

3.2. Організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів»

СВК «Родина» вирощує обмежений перелік сільськогосподарських культур та має слаборозвинену галузь тваринництва. Організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» є важливою для СВК «Родина» з наступних причин:

1. Підвищення ефективності господарювання. Родючість ґрунтів безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур. Навчання працівників сучасним методам управління ґрунтами дозволить:

- оптимізувати використання добрив;
- покращити структуру та якість ґрунтів;
- забезпечити стаке використання земельних ресурсів.

2. Економічні вигоди. Знання працівників у сфері управління родючістю ґрунтів сприятимуть:

- зниженню витрат на добрива та інші ресурси через раціональне використання;
- збільшенню доходів завдяки підвищенню врожайності;
- зменшенню втрат через деградацію ґрунтів або неправильне застосування агротехнологій.

3. Збереження довкілля шляхом застосування сучасних методів управління родючістю ґрунтів, які включають:

- скорочення використання хімічних добрив за рахунок органічних альтернатив;
- попередження ерозії та виснаження ґрунтів;
- збереження біорізноманіття та екологічної рівноваги.

4. Підвищення кваліфікації персоналу, оскільки тренінг дозволить працівникам:

- оновити знання про сучасні технології;
- набути практичних навичок для ухвалення правильних рішень у роботі з ґрунтами;

– відчувати себе більш компетентними, що сприяє мотивації та професійному зростанню.

5. Відповідність стандартам і вимогам. Сучасне сільське господарство потребує дотримання стандартів якості та екологічних норм. Вказаний тренінг допоможе забезпечити виконання законодавчих вимог щодо землекористування та підвищити репутацію підприємства як екологічно відповідального.

Отже, тренінг «Управління родючістю ґрунтів» є інвестицією у стале майбутнє підприємства, забезпечуючи як економічну, так і екологічну вигоду. Він сприяє оптимізації роботи, підвищенню врожайності та збереженню ґрунтових ресурсів для майбутніх поколінь.

Організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для спеціалістів і працівників СВК «Родина» включає кілька послідовних етапів, які наведені в табл. 3.5. Дотримання етапів, наведених в табл. 3.5, допоможе чітко структурувати всі кроки організації заходу, забезпечуючи успішне проведення тренінгу для СВК «Родина». Розглянемо їх більш детально.

Етап 1. Визначення мети та цілей тренінгу. Основною метою є підвищення знань і практичних навичок працівників СВК «Родина» щодо управління родючістю ґрунтів для забезпечення високої врожайності (рис. 3.1).

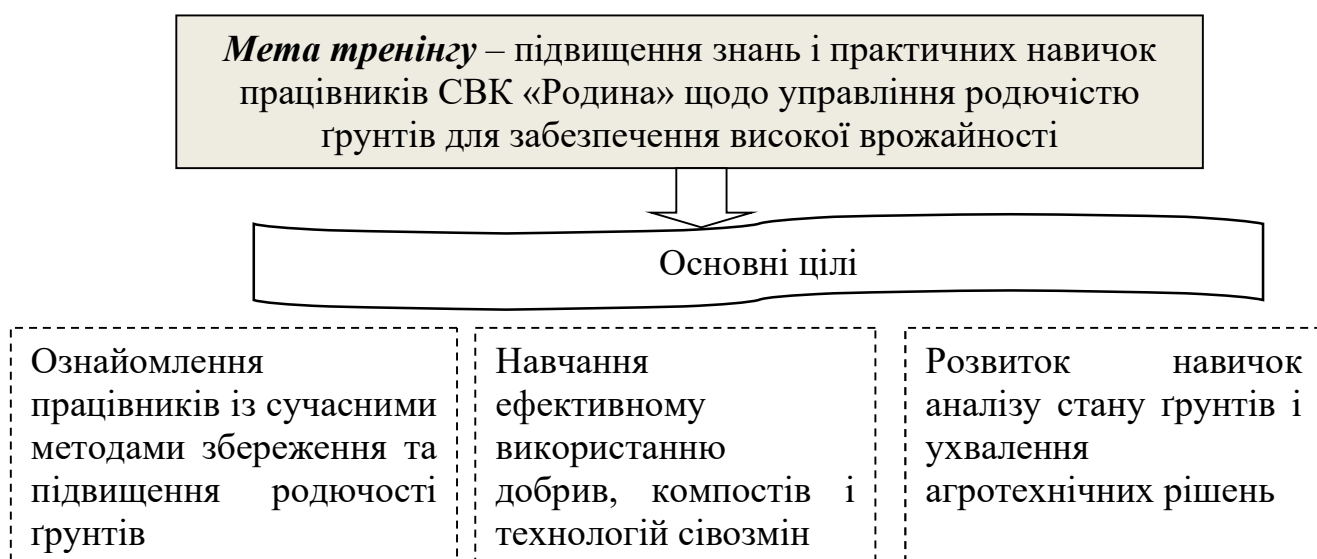


Рисунок 3.1 – Мета і цілі тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для СВК «Родина»

Створено автором

Таблиця 3.5 – Процес організації тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для спеціалістів СВК «Родина»

Етап	Дії	Результат
1. Визначення мети та цілей	- Сформулювати мету: підвищення знань і навичок працівників у галузі родючості ґрунтів. - Встановити цілі: навчання сучасним методам, розрахунок добрив, зменшення втрат.	Чітке розуміння очікуваних результатів тренінгу.
2. Аналіз потреб	- Провести анкетування/опитування працівників. - Визначити рівень знань і найактуальніші теми.	Програма тренінгу орієнтована на потреби учасників.
3. Розробка програми	- Структурувати матеріал на теоретичну і практичну частини. - Розробити теми: сівозмінна, добрива, мікроорганізми. - Включити практичні завдання: аналіз ґрунту, розрахунок добрив.	Програма, адаптована до особливостей СВК «Родина».
4. Запрошення тренера	- Знайти експерта з агрономії або землеробства. - Перевірити досвід у проведенні тренінгів. - Укласти договір із тренером.	Залучено компетентного тренера для проведення заходу.
5. Організація місця	- Вибрати місце проведення (навчальна кімната/поле). - Підготувати обладнання: проектор, фліпчарт. - Забезпечити зразки ґрунту та інструменти для практичних завдань.	Готовність до проведення тренінгу.
6. Планування бюджету	- Розрахувати витрати на тренера, обладнання, матеріали. - Передбачити харчування та транспорт учасників. - Узгодити бюджет із керівництвом СВК.	Затверджений бюджет тренінгу.
7. Проведення тренінгу	- Вступ: пояснення мети і програми. - Теорія: структура ґрунтів, добрива, сівозмінна. - Практика: аналіз ґрунтів, розрахунок програм удобрення. - Сесія питань і відповідей.	Проведений тренінг з активною участю працівників.
8. Оцінка ефективності	- Провести тестування знань до і після тренінгу. - Зібрати відгуки через анкети. - Підготувати звіт із результатами.	Оцінено рівень знань і задоволення учасників.
9. Посттренінговий супровід	- Надати контактні дані тренера для консультацій. - Розробити план впровадження знань на практиці. - Організувати повторний тренінг або консультації за необхідності.	Забезпечено практичне впровадження результатів тренінгу.

Створено автором

Основними цілями вказаного тренінгу є наступні:

— ознайомити працівників із сучасними методами збереження та підвищення родючості ґрунтів;

- навчити ефективному використанню добрив, компостів і технологій сівозміни;
- розвинути навички аналізу стану ґрунтів і ухвалення агротехнічних рішень.

Етап 2. Аналіз потреб і аудиторії. Ключовими групами учасників даного тренінгу є: головний агроном, спеціалізовані агрономи та агрономи механізованих загонів, начальники механізованих загонів, головний інженер, механізатори.

Для оцінки рівня знань необхідно провести анкетування або опитування, щоб зрозуміти базовий рівень знань працівників та визначити найбільш актуальні теми. З огляду на це, в *Додатку Д* нами запропонована анкета для оцінки рівня знань працівників перед тренінгом, метою якої є визначення початкового рівня знань працівників щодо управління родючістю ґрунтів, їхні потреби та очікування від тренінгу.

Етап 3. Розробка програми тренінгу. Передбачається тренінг тривалістю 3 дні. Програма передбачає 3 основні модулі:

- Теоретична частина: основи родючості ґрунтів: структура, типи, властивості; вплив сівозміни, добрив і обробітку ґрунту на його родючість; та біологічні аспекти, що стосуються ролі мікроорганізмів у ґрунті.
- Практична частина: оцінка родючості на прикладі полів СВК «Родина»; розрахунок потреби в добривах; дослідження технік компостування й органічного землеробства.
- Сесія питань і відповідей та групова робота: розробка плану сівозміни або програми добрив для конкретних полів.

Запропонована програма тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» наведена в таблиці 3.6.

Дана програма забезпечить поєднання теоретичних і практичних занять, дозволяючи учасникам отримати знання та одразу застосувати їх у реальних умовах.

Таблиця 3.6 – Програма тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» СВК «Родина»

День/Час	Тема/Захід	Формат	Мета
<i>День 1</i>			
09:00–09:30	Реєстрація учасників, вітальна кава	Зустріч	Ознайомлення учасників між собою та з організаторами.
09:30–10:00	Відкриття тренінгу. Представлення програми та тренера	Презентація	Визначення цілей та очікувань від тренінгу.
10:00–11:30	Основи родючості ґрунтів: фізико-хімічні властивості, біологічний склад	Лекція + презентація	Дати базові знання про властивості ґрунтів і фактори, які впливають на їх родючість.
11:30–12:00	Перерва на каву	Неформальне спілкування	Зміцнення комунікації між учасниками.
12:00–13:30	Методи аналізу стану ґрунту: кислотність, структура, вміст органічної речовини	Лекція + практичні приклади	Навчити учасників оцінювати стан ґрунтів за ключовими показниками.
13:30–14:30	Обід		Відпочинок.
14:30–16:00	Сівозміна як ключовий фактор збереження родючості ґрунтів	Семінар + обговорення	Ознайомити учасників із перевагами правильної сівозміни.
16:00–16:30	Підбиття підсумків дня	Групова дискусія	Визначення питань, які потребують додаткової уваги.
<i>День 2</i>			
09:00–10:30	Використання органічних і мінеральних добрив: види, дози, терміни внесення	Лекція + кейс-стаді	Дати учасникам знання про ефективне застосування добрив для підвищення родючості ґрунтів.
10:30–11:00	Перерва на каву		
11:00–13:00	Компостування: технології, переваги, підготовка та використання	Практичне заняття	Навчити технології компостування для збагачення ґрунтів органікою.
13:00–14:00	Обід		
14:00–15:30	Технології запобігання ерозії ґрунтів: мульчування, терасування, збереження вологи	Лекція + обговорення	Надати учасникам знання про екологічні методи збереження ґрунтів.
15:30–16:30	Розробка плану дій для полів СВК «Родина»	Групова робота	Допомогти учасникам застосувати отримані знання для своїх господарств.
<i>День 3</i>			
09:00–10:30	Використання сучасних технологій (дрони, GPS-системи) для оцінки стану ґрунтів	Лекція + демонстрація	Ознайомити учасників із сучасними технологіями в управлінні ґрунтами.
10:30–11:00	Перерва на каву		
11:00–13:00	Вийзна практика: аналіз стану ґрунтів на полях СВК «Родина»	Практичне заняття	Провести практичний аналіз ґрунтів у реальних умовах.
13:00–14:00	Обід		
14:00–15:30	Розробка індивідуальних рекомендацій для кожного учасника	Індивідуальна робота	Надати учасникам конкретні поради для поліпшення стану ґрунтів на їхніх полях.
15:30–16:30	Завершення тренінгу: підсумки, зворотній зв'язок, вручення сертифікатів	Групова дискусія	Узагальнити результати, отримати зворотній зв'язок і офіційно завершити тренінг.

Створено автором

Етап 4. Запрошення тренера/експерта. Критеріями вибору є досвід у сфері агрономії, управління ґрунтами або органічного землеробства і навички проведення тренінгів. Можна звернутись до проекту «Польова школа фермера від ФАО» [99], який має представників в Україні. Організація надає консультації безкоштовно, що дає можливість для СВК «Родина» зекономити на навчанні персоналу.

Етап 5. Організація місця та ресурсів. Місцем є конференц-зал адміністрації СВК «Родина» і оплата оренди не потрібна. Ресурси передбачаються наступні:

- обладнання: проектор, ноутбук, фліпчарт;
- зразки ґрунтів, лабораторні набори для аналізу (за потреби);
- матеріали: роздаткові матеріали (презентації, посібники, рекомендації), блокноти та ручки для учасників.

Етап 6. Планування бюджету. Витрати бюджету на тренінг можуть включати:

- Гонорар тренера.
- Оренду обладнання.
- Поліграфію (друк матеріалів).
- Харчування та напої для учасників.
- Транспортні витрати (якщо тренінг на виїзді).

В таблиці 3.7 наведений бюджет витрат на проведення тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для СВК «Родина». Таблиця 3.3 свідчить що загальний бюджет витрат на проведення тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» складе 72,5 тис. грн.

Далі розглянемо окремі аспекти сформованого бюджету витрат на проведення тренінгу у розрізі окремих його статей.

Витрати оренди приміщення не планувались, оскільки СВК «Родина» має власний конференц-зал, обладнаний всім необхідним для проведення тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» (проектор, ноутбук, фліпчарт, великодіюмовий екран).

Таблиця 3.7 – Бюджет витрат на проведення тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» для СВК «Родина», 2025 р.

Стаття витрат	Кількість/Деталі	Сума, грн.
1. Гонорар тренерів	2 тренери, 3 дні, орієнтовна вартість – 5000 грн./день	30000
2. Матеріали для учасників	Папки, блокноти, ручки, роздаткові матеріали (30 осіб) – 200 грн./особа	6000
3. Харчування учасників	Кава-брейки (2 рази на день × 3 дні × 30 осіб) – 100 грн./особа на день	9000
	Обіди (1 раз на день × 3 дні × 30 осіб) – 150 грн./особа на день	13500
4. Практичні заняття	Витратні матеріали (зразки ґрунту, реактиви, обладнання)	5000
5. Транспортні витрати	Виїзд на поле (автобус на 30 осіб, 1 день)	4000
6. Сертифікати учасників	Друк сертифікатів (30 осіб, 50 грн./сертифікат)	1500
7. Інші витрати	Непередбачувані витрати (5% від загального бюджету)	3475
Загальна сума		72475

Створено автором

Гонорар тренерів планується виходячи із того, що будуть залучені українські тренери-експерти з проекту «Польова школа фермера від ФАО», який має представників в Україні. Залучення українських експертів із «Польової школи фермера» дозволяє отримати професійний рівень проведення тренінгу за доступною ціною. Українські тренери-експерти з проекту «Польова школа фермера від ФАО» можуть надавати послуги як безкоштовно, так і на платній основі, залежно від характеру програми та умов співпраці. Зазвичай, у рамках грантових або міжнародних проєктів, такі тренінги можуть бути безкоштовними, якщо вони відповідають меті програми й фінансуються за рахунок організацій-донорів, таких як ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН).

Однак, для підтвердження необхідно звернутися до представників проєкту «Польова школа фермера» в Україні. Вони зможуть надати точну інформацію щодо умов організації тренінгів, зокрема, чи передбачена оплата за залучення тренерів у конкретному випадку. Для залучення тренерів-експертів з проєкту «Польова школа фермера від ФАО» СВК «Родина» необхідно:

- зв'язатися з координаторами проєкту в Україні – це дозволить уточнити, чи доступна послуга безкоштовно для СВК «Родина»;

- перевірити фінансові умови проєкту – якщо СВК «Родина» прийматиме участь в проєкті, можуть покриватися тільки часткові витрати (наприклад, на матеріали чи логістику);

- розглянути варіант співфінансування – якщо тренери працюють безкоштовно, СВК «Родина» може взяти на себе витрати на організацію (харчування, матеріали, транспорт тощо), які плануються в розмірі 5000 грн.день.

Такий підхід допоможе оптимізувати витрати на проведення тренінгу.

Витрати на матеріали для учасників включають канцелярію та навчальні роздаткові матеріали (роздаткові матеріали (презентації, посібники, рекомендації), блокноти та ручки для учасників) і плануються в розмірі 200 грн./особу, тому вартість матеріалів на 30 осіб складе 6 тис. грн.

Витрати на харчування передбачають заплановані кава-брейки та обіди для підтримання комфортних умов навчання працівників СВК «Родина». Витрати на кава-брейки плануються з розрахунку 100 грн./особу на день (2 рази на день × 3 дні × 30 осіб) – отже, вартість кава-брейків на 30 осіб складе 9 тис. грн. Витрати на обіди плануються з розрахунку 150 грн./особу на день (1 раз на день × 3 дні × 30 осіб), тому вартість обідів на 30 осіб складе 13,5 тис. грн. Загальна вартість витрат на харчування складе 22,5 тис. грн.

Витрати на практичні заняття включають вартість зразків ґрунту, хімічних реактивів, обладнання і забезпечують якісне проведення практичної частини тренінгу. Загальна вартість витрат на практичні заняття складе приблизно 5 тис. грн.

Витрати на транспорт передбачають один день виїзної практики на полі. Виїзд на поле автобусом на 30 осіб буде коштувати СВК «Родина» 4 тис. грн.

Витрати на друк сертифікатів. Оскільки офіційний документ про участь мотивує працівників до навчання, передбачено друк сертифікатів (30 осіб, 50 грн./сертифікат) загальною вартістю 1,5 тис. грн.

Непередбачувані витрати, які плануються в розмірі 5% від загального бюджету, складуть приблизно 3,5 тис. грн.

Даний бюджет може бути уточнений залежно від кількості учасників, вартості витратних матеріалів і рівня залучених експертів.

Етап 7. Проведення тренінгу. Його слід почати з короткого вступу: ознайомлення з програмою та метою. Важливо забезпечити інтерактивний формат, включати питання, обговорення та практичні вправи. Під час практичної частини доцільно провести аналіз стану ґрунтів на полях СВК «Родина» або навчити використовувати відповідне обладнання.

Етап 8. Оцінка ефективності. Для цього необхідно провести тестування або опитування до і після тренінгу, щоб оцінити приріст знань; зібрати відгуки учасників через анкети та підготувати звіт про результати тренінгу для керівництва СВК «Родина».

Оцінка ефективності тренінгу на основі показника ROI (Return on Investment) допоможе СВК «Родина» визначити, наскільки вигідним було інвестування в навчання персоналу. Згідно формули 1.8, розрахунок ROI має вигляд:

$$ROI = \frac{D_n - B_n}{B_n} * 100\% \quad (3.1)$$

де D_n – фінансові вигоди від навчання (додатковий дохід);

B_n – витрати на навчання персоналу.

Для розрахунку показника ROI від проведення тренінгу необхідно:

1. Визначити витрати на тренінг (інвестиції розвиток персоналу). Згідно табл. 3.3, загальний бюджет витрат на тренінг складе 72475 грн.

2. Оцінити фінансовий ефект від тренінгу. Вигоди від проведення тренінгу можуть включати:

- підвищення врожайності (завдяки покращенню родючості ґрунтів та правильному використанню технологій);
- зменшення витрат (раціональне використання добрив, зниження втрат через ерозію або деградацію ґрунту);
- поліпшення якості продукції, що може вплинути на ціну продажу.

Площа посіву зернових СВК «Родина» (в середньому за 2021-2023 роки) складає 5140 га.

Урожайність зернових (в середньому за 2021-2023 роки) складає 41,4 ц/га (4,14 т/га).

Середня ціна продажу зернових в 2024 році складає 6,000 грн./т.

Очікуване підвищення врожайності після тренінгу складає 5% (за умови впровадження рекомендацій).

Додатковий дохід:

Додатковий обсяг урожаю = $5140 \text{ га} \times 4.14 \text{ т/га} \times 5\% = 1066 \text{ т}$

Додатковий дохід = $1066 \text{ т} \times 6000 \text{ грн./т} = 6395 \text{ тис. грн.}$

Очікуване зниження витрат завдяки тренінгу: 50 тис. грн. (раціональне використання добрив, запобігання ерозії тощо).

Розрахунок ROI:

$$\text{ROI} = \frac{6395 + 50 - 72,5}{72,5} * 100\% = 8793 \% \quad (3.2)$$

Отже, показник ROI складає 8793 % означає, що кожна гривня, вкладена в проведення тренінгу, приносить близько 88 гривень чистого прибутку, що підтверджує виняткову ефективність тренінгу для СВК «Родина».

Для отримання такого результату важливо, щоб рекомендації тренінгу були впроваджені повністю, а ринкова ціна на зернові залишалася стабільною.

Реальні показники можуть змінюватися залежно від площі полів, поточного стану ґрунтів, рівня впровадження знань працівниками та ринкових умов.

Етап 9. Посттренінговий супровід передбачає надання учасникам можливості звертатися до тренера з питаннями після завершення заходу. Для цього слід розробити план дій для впровадження отриманих знань на практиці. За необхідності можна організувати повторні зустрічі чи додаткові тренінги.

3.3. Використання сучасних ІТ-технологій в розвитку персоналу

Для СВК «Родина» пропонується придбати монітори врожайності FarmTRX. Система моніторингу врожайності FarmTRX дозволить спеціалістам СВК «Родина» переглядати поточні й середні показники врожайності та рівня вологості на мобільних пристроях iOS або Android.

Використання моніторів врожайності FarmTRX на великих сільськогосподарських підприємствах, таких як СВК «Родина», забезпечує низку переваг, які підвищують ефективність управління врожаєм та оптимізують агровиробництво. Основні переваги наведені в таблиці 3.8, яка дозволяє коротко відобразити ключові елементи використання системи FarmTRX.

Таблиця 3.8 – Переваги використання моніторів врожайності FarmTRX

Перевага	Опис
Точний облік врожайності	Геоприв'язка даних та створення карт продуктивності для кожної ділянки поля.
Дані для обґрунтованих рішень	Аналіз низькопродуктивних ділянок для коригування посівів і агротехнічних заходів.
Ефективне використання ресурсів	Зонування полів для точкового внесення добрив та оптимізація витрат.
Покращення управління	Аналітика для керівників, моніторинг впливу агротехнічних заходів.
Інтеграція з іншими системами	Використання даних у програмах для точного землеробства та автоматизації процесів.
Підвищення конкурентоспроможності	Точне планування врожаю і продажів, покращення репутації господарства.
Легкість впровадження	Просте встановлення на комбайни, доступна вартість.

Створено автором на основі [80]

Таблиця 3.8 свідчить, що основні переваги використання моніторів врожайності FarmTRX включають:

1. Точний облік врожайності:

- геоприв'язка даних, так як монітори FarmTRX фіксують врожайність на кожній ділянці поля з урахуванням географічного положення, що дозволяє створювати карти продуктивності;

- отримання даних в реальному часі, оскільки агрономи отримують оперативну інформацію про врожайність, що дає змогу коригувати процеси збору та зберігання.

2. Прийняття більш обґрунтованих рішень щодо:

- оптимізації управління полями. Завдяки картам продуктивності виявляються низькопродуктивні ділянки, що дозволяє визначати причини (грунтові проблеми, поганий дренаж тощо);
- планування посівних площ. Дані про врожайність допомагають краще вибирати культури для посіву в наступному сезоні.

3. Ефективне використання ресурсів шляхом:

- раціонального внесення добрив. Карти врожайності сприяють зонуванню полів для точкового внесення добрив залежно від потреб конкретних ділянок;
- скорочення витрат. Завдяки оптимізації агротехнологій зменшуються витрати на насіння, добрива та паливо.

4. Підвищення якості управління шляхом:

- створення можливостей аналітики для керівництва. FarmTRX забезпечує детальну аналітику, що допомагає керівникам контролювати врожайність і приймати стратегічні рішення;
- моніторингу ефективності через можливість оцінити вплив агротехнічних заходів, таких як удобрення чи зрошення, на врожайність.

5. Підготовка до впровадження інновацій шляхом:

- інтеграції з іншими системами. Дані з FarmTRX можна використовувати у програмному забезпеченні для управління господарством (FMS), що створює умови для автоматизації інших процесів;
- перехід до точного землеробства. Монітори врожайності є основою для впровадження технологій точного землеробства, таких як автоматичне управління технікою чи зональне оброблення ґрунту.

6. Підвищення конкурентоспроможності можливе через:

- доступ до ринку інновацій. Використання сучасних технологій підвищує репутацію господарства серед партнерів та інвесторів;
- покращення планування продажів: Дані про врожайність дозволяють точніше планувати поставки збут агропродукції господарства.

7. Простота та доступність через:

- легке встановлення та використання. Монітори FarmTRX підходять до більшості моделей зернозбиральних комбайнів і не потребують значного доопрацювання техніки;
- економічну вигоду. Система є відносно недорогою в порівнянні з аналогами, але забезпечує якісну функціональність.

Впровадження моніторів FarmTRX в СВК «Родина» дозволить оптимізувати управління 8,8 тис. га орних земель, підвищити точність обліку врожаю та ефективність використання ресурсів, що сприятиме довгостроковій стабільності та розвитку підприємства.

Дані щодо врожайності культур можуть бути завантажені та переглянуті керівництвом в хмарному сховищі через декілька хвилин після їх завантаження, завдяки чому можуть бути доступні досить точні карти врожайності.

Оператори мають доступ до веб- та мобільного додатків, які дозволяють спостерігати, обробляти та завантажувати інформацію. Доступ до даних щодо врожайності культур можна отримати доступ у будь-який час, оскільки вони обробляються, розміщуються та зберігаються в Інтернет. Керівники та спеціалісти зберігають право власності на всі дані, проте можуть поділитись з іншими особами, наприклад, з консультантами.

Система моніторингу врожайності забезпечує видалення помилкових даних, залишаючи тільки точні показники, які можна переглядати і завантажувати за допомогою смартфона чи планшета.

Комплект монітора врожайності FarmTRX Yield Monitor Kit може бути легко встановлений користувачем на комбайн будь-якого віку/моделі всього за кілька годин за допомогою звичайних інструментів (рис. 3.2). Монітор врожайності має вбудовану GPS-антену, Bluetooth-з'єднання та пам'ять для зберігання даних про врожайність за 5+ років.

Для вимірювання врожайності використовуються оптичні датчики, встановлені на чистому елеваторі, які є набагато надійнішими, простішими в

обслуговуванні та зручнішими у використанні, ніж датчики типу ударної пластини.

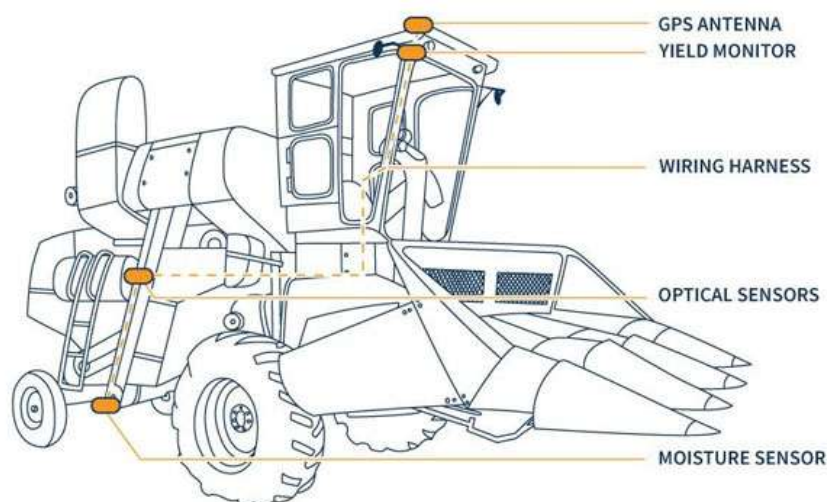


Рисунок 3.2 – Система моніторингу врожайності FarmTRX

Джерело: [80]

Після встановлення потрібно виконати кілька кроків, перш ніж розпочати збирання врожаю. Передзбиральне налаштування займає близько 5 хвилин. Перед початком збору врожаю потрібно виконати кілька налаштувань: тара, затримка від жатки до елеватора, тип культури, вибір жатки. Крім того, ці налаштування можна застосувати і після збору врожаю.

Кріплення для оптичних датчиків Quick Connect легко закріпити/зняти. Знімна загартована лінза та ущільнювальне кільце захищають датчик від зовнішнього зносу.

Для визначення кількості моніторів врожайності FarmTRX, необхідно врахувати кількість зернозбиральних комбайнів, які будуть задіяні під час збирання врожаю на полях СВК «Родина». Оскільки кожен монітор встановлюється на окремий комбайн, їхня кількість залежить від:

- площі полів під різні культури;
- продуктивності комбайнів (кількість гектарів, яку може обробити один комбайн за день);
- планового строку збору врожаю для кожної культури.

Типовий комбайн може обробляти 20-25 га за день (залежно від врожайності, технічного стану і погодних умов).

Плановий строк збирання кожної культури – 10-15 робочих днів.

Розрахунок кількості комбайнів для кожної культури:

1. Зернові (5 тис. га) при продуктивності комбайну 25 га/день і 10 робочих днях: $5000/25 \times 10 = 20$ комбайнів.

2. Соняшник (1,5 тис. га): при продуктивності комбайну 20 га/день і 10 робочих днях: $1500/20 \times 10 = 7.5$, округлюємо до 8 комбайнів.

3. Озимий ріпак (2 тис. га): при продуктивності комбайну 20 га/день і 10 робочих днях: $2000/20 \times 10 = 10$ комбайнів.

Загальна кількість моніторів:

Сума комбайнів для трьох культур = 20 (зернові) + 8 (соняшник) + 10 (ріпак) = 38 моніторів.

Комбайни використовуються для збору кількох культур (перекриваються у строках збору), кількість моніторів може бути меншою. За наявності 20 комбайнів (достатньо для збирання найбільшої культури – озима пшениця), монітори можна переставляти між культурами. Тому СВК «Родина» рекомендується придбати 20 моніторів, залежно від доступності комбайнів і специфіки роботи господарства.

Для ефективного планування навчального процесу і забезпечення високого рівня підготовки персоналу в табл. 3.9 наведений календарний план навчання персоналу СВК «Родина» щодо запуску та використання моніторів врожайності FarmTRX. Дані свідчать, що навчання триватиме 2 тижні, також передбачається 2 тижні післятренінгової підтримки.

Постачальником обладнання обрано ТОВ «АгроГео» [80]. Набір Harvest Bundle від компанії FarmTRX включає універсальний монітор врожайності, датчик вологості та всю проводку та джгути, необхідні для встановлення на техніку. Крім того, до вартості включено: встановлення обладнання на техніку та його калібрування; навчання персоналу; ліцензія на програмне забезпечення на 1 рік; гарантія 2 роки [80].

Таблиця 3.9 – Календарний план навчання персоналу СВК «Родина» щодо запуску та використання моніторів врожайності FarmTRX

Етап	Тривалість	Дні виконання	Опис
1. Підготовка до навчання	3 дні	1-3	Визначення учасників, підготовка приміщення, технічного забезпечення.
2. Вступний тренінг	1 день	4	Огляд функціоналу FarmTRX, знайомство з обладнанням.
3. Установка обладнання	2 дні	5-6	Навчання з монтажу моніторів на комбайнах.
4. Налаштування системи	2 дні	7-8	Інструктаж з калібрування та підключення до мобільного додатку або ПК.
5. Навчання роботи з даними	3 дні	9-11	Використання карт врожайності, аналіз отриманих даних.
6. Практичний етап на полі	2 дні	12-13	Тестування обладнання в польових умовах, аналіз даних у реальному часі.
7. Підсумковий семінар	1 день	14	Обговорення отриманого досвіду, відповідь на питання, оцінка результатів.
8. Післятренінгова підтримка	14 днів	15-28	Консультації, вирішення технічних питань, допомога у використанні системи.

Створено автором

Орієнтовний бюджет впровадження Harvest Bundle від FarmTRX для СВК «Родина», враховуючи 20 комбайнів, наведений в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Бюджет встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX та навчання персоналу для СВК «Родина»

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.	Примітки
1. Набори Harvest Bundle	20	120,000	2400000	Вартість одного набору включає обладнання та базову ПЗ.
2. Встановлення та калібрування обладнання	20	5,000	100000	Послуга установки на кожен комбайн.
3. Навчання персоналу	1	50,000	50000	Групове навчання для 10-15 осіб (технічний і польовий блок).
4. Ліцензія на ПЗ (1 рік)	20	12,000	240000	Щорічна підписка на програмне забезпечення для 20 комбайнів.
5. Технічна підтримка (гарантійний період 2 роки)	20	Включено	-	Включено в ціну обладнання.
6. Логістика (доставка обладнання)	1	20,000	20000	Доставка обладнання до СВК «Родина».
Разом			2810000	

Створено автором на основі [80]

Отже, загальна сума витрат на встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX та навчання персоналу для СВК «Родина» складе 2,81 млн. грн.

Для оцінки ефективності впровадження обладнання Harvest Bundle FarmTRX розрахуємо ROI (рентабельність інвестицій).

Згідно формули 1.8, розрахунок ROI має вигляд:

$$ROI = \frac{D-I}{I} * 100\% \quad (3.3)$$

де D – фінансові вигоди від впровадження обладнання та навчання персоналу;

I – інвестиції в закупівлю і встановлення обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу.

Згідно з експертними даними [80], фінансові вигоди від впровадження обладнання та навчання персоналу розрахуємо за допомогою табл. 3.11 за умови підвищення врожайності культур на 5 %.

Таблиця 3.11 – Розрахунок фінансового ефекту від встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX та навчання персоналу для СВК «Родина» на 2025 р.

Культура	Площа посівів, га	Середня врожайність, ц/га	Ціна, грн./т	Фінансовий ефект, тис. грн.
Зернові	5000	41,4	5000	5175,0
Соняшник	1170	14,3	15000	1257,4
Ріпак	2330	21,8	12000	3058,0
Разом	8500	x	x	9490,4

Створено автором

Розрахунок фінансового ефекту (F) від встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX та навчання персоналу для СВК «Родина» на 2025 р.

Для зернових:

$$D_{\text{зернові}} = 5000 \text{ га} \times 41,4 \text{ ц/га} \times 0,05 \times 5000 \text{ грн./т} = 5175,0 \text{ тис. грн.}$$

Для соняшнику:

$$D_{\text{соняшник}} = 1,170 \text{ га} \times 14,3 \text{ ц/га} \times 0,05 \times 15,000 \text{ грн./т} = 1257,4 \text{ тис. грн.}$$

Для ріпаку:

$$D_{\text{ріпак}} = 2330 \text{ га} \times 21,8 \text{ ц/га} \times 0,05 \times 12,000 \text{ грн./т} = 3,057,960 \text{ грн.}$$

Сумарний фінансовий ефект (D) складе: $D = D_{\text{зернові}} + D_{\text{соняшник}} + D_{\text{ріпак}} = 5175,0 + 1257,4 + 3,058,0 = 9490,4 \text{ тис. грн.}$

Отже, загальний фінансовий ефект від підвищення врожайності становитиме 9,5 млн. грн.

Розрахуємо ROI:

$$ROI = \frac{9490,4 - 2810,0}{2810,0} * 100\% = 237,8 \% \quad (3.4)$$

Таким чином, інвестиції у впровадження FarmTRX окупляться з прибутковістю 237,8%, що свідчить про економічну доцільність проекту. Інвестиції у впровадження системи FarmTRX є високоефективними. Завдяки значному приросту врожайності для всіх культур, очікується суттєве покращення фінансових показників СВК «Родина».

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних положень, методичних підходів та формування рекомендацій з удосконалення управління професійним розвитком персоналу аграрних підприємств можна зробити нижченаведені висновки.

4. В роботі систематизовано підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації». Виділено основні існуючі концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи. Виокремлено представників та основні аспекти кожного концептуального підходу.

5. На основі дослідження вказаних підходів сформовано визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно.

6. Ефективний професійний розвиток сприяє підвищенню продуктивності працівників, адаптації до нових умов та зниженню кадрової плинності. Станом на вересень 2024 р. в роботі був здійснений PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», який свідчить, що вплив політичних та економічних факторів значно ускладнює управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина», особливо, в умовах війни. Проте соціальні та технологічні фактори створюють певні можливості для збереження професійних компетенцій працівників, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних рішень.

7. Об'єктом дослідження обрано процеси ефективного управління

професійним розвитком персоналу аграрних підприємств на базі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області, яке є багатогалузевим підприємством, на якому сформувалась технічно-зернова спеціалізація. СВК «Родина» є великим за розміром аграрним підприємством, тому має більше ресурсів для інвестицій у навчання, інновації та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме їх професійному зростанню. В 2023 р. в СВК «Родина» господарська діяльність велася не достатньо ефективно, хоча всі три роки підприємство отримувало прибутки. Рівень рентабельності с.-г. виробництва в 2023 р. був значно вищим від загального рівня рентабельності по підприємству. Таку ситуацію можна пояснити високим рівнем адміністративних витрат і витрат на збут, що, в свою чергу, викликане складними умовами логістики і збуту для підприємства через військові дії на території України.

8. В СВК «Родина» більшість працівників мають середню освіту, тому управління персоналом повинне забезпечувати надання необхідних можливостей для професійного розвитку та навчання, щоб підтримувати і підвищувати рівень кваліфікації персоналу і готувати його до майбутніх змін. Простежується тенденція стабільності в ефективності мотивації персоналу СВК «Родина». Рівняння регресії свідчить, що за період 2015-2023 р.р. в середньому щороку співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на її оплату було близьким до 0 і зменшувалось всього на 0,02.

9. Структура управління СВК «Родина» є дворівневою лінійно-функціональною комбінованою. Основні функції щодо управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» виконують Голова правління, інспектор з кадрів та старший економіст. Проте слід зауважити, що розглянуті в роботі функції не відображаються в посадових інструкціях вказаних спеціалістів, що вимагає вдосконалення. В рамках професійного розвитку персоналу і обміну досвідом в СВК «Родина» щороку проводиться День поля у співпраці з провідними насіннєвими компаніями. Демополе від СВК «Родина» є свого роду вітриною для агрономів, оскільки потенціал певних сортів можна побачити лише

в обмежений час. Тому відкриті демонстрації є важливим форматом навчання персоналу.

10. Для удосконалення управління професійним розвитком персоналу СВК «Родина» в роботі запропоновані основні напрями у розрізі функцій управління. Для їх реалізації пропонується доповнити посадові інструкції Голови управління, інспектора з кадрів та старшого економіста СВК «Родина» функціями управління професійним розвитком персоналу. Крім посадових обов'язків, голова управління має також нести відповідальність за ефективність управління професійним розвитком персоналу за наступними критеріями: забезпечення ефективності навчання, раціональне використання ресурсів, моніторинг впливу навчання та розвиток партнерства. Інспектор з кадрів СВК «Родина» повинен нести відповідальність за своєчасну організацію тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів, зокрема укладення договорів із тренерами чи навчальними установами та звітність і контроль за ними. Включення пунктів з розвитку персоналу до посадової інструкції старшого економіста дозволить вирішити задачі: гарантії економічної вигоди від заходів із навчання персоналу, підтримки фінансової прозорості процесів та мінімізації фінансових ризиків та збитків, забезпечуючи ефективне управління ресурсами.

11. СВК «Родина» вирощує обмежений перелік сільськогосподарських культур та має слаборозвинену галузь тваринництва. Тому в роботі пропонується організація тренінгу «Управління родючістю ґрунтів», яка є важливою для СВК «Родина» для: підвищення ефективності господарювання, економічних вигод, підвищення кваліфікації персоналу та збереження довкілля. Організація даного тренінгу передбачає кілька послідовних етапів, які запропоновані в роботі та дотримання яких допоможе чітко структурувати всі кроки організації заходу, забезпечуючи його успішне проведення для СВК «Родина». В роботі нами запропонована анкета для оцінки рівня знань працівників перед тренінгом, метою якої є визначення початкового рівня знань працівників щодо управління родючістю ґрунтів, їхні потреби та очікування від тренінгу. Також в роботі запропонована програма тренінгу, яка забезпечить поєднання теоретичних і

практичних занять, дозволяючи учасникам отримати знання та одразу застосувати їх у реальних умовах. Загальний бюджет витрат на проведення тренінгу «Управління родючістю ґрунтів» складе 72,5 тис. грн. Показник ROI свідчить, що кожна гривня, вкладена в проведення тренінгу, приносить близько 88 гривень чистого прибутку, що підтверджує виняткову ефективність тренінгу для СВК «Родина».

12. Для СВК «Родина» пропонується придбати монітори врожайності FarmTRX, які забезпечать низку переваг, підвищать ефективність управління врожаєм та оптимізують агровиробництво. Для ефективного планування навчального процесу і забезпечення високого рівня підготовки персоналу в роботі сформований календарний план навчання персоналу СВК «Родина» щодо запуску та використання моніторів врожайності FarmTRX. Навчання триватиме 2 тижні, також передбачається 2 тижні післятренінгової підтримки. Загальний бюджет витрат на встановлення обладнання Harvest Bundle від FarmTRX та навчання персоналу складе для СВК «Родина» 2,81 млн. грн. Розрахунок ROI свідчить, що інвестиції у даний проєкт окупляться з прибутковістю 238 %, що свідчить про економічну доцільність проєкту та високу ефективність і покращення фінансових результатів СВК «Родина».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. Київ: ЦУЛ, 2014. 328с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
4. Баніт О.В Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. Сер.: Педагогіка. 2015. № 2. С. 169–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2015_2_29
5. Баніт О.В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКСЦентр, 2018. 414 с.
6. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
7. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
8. Богиня Д.П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2010. 313 с.
9. Борщевський В. В. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України: монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень, 2012. 216 с.

10. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16).
11. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf
12. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60(1)_11)
13. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
14. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
15. Гаврилко П.П. Пріоритети збереження трудового потенціалу сільських територій. *Ефективна економіка*. 2014. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1149>
16. Галузева угода на 2023-2025 роки із змінами та доповненнями URL: http://profapk.org.ua/news/prof_news/325.html
17. Гаркуша А. Гуртуватися заради збереження найціннішого ресурсу – ґрунту. Сьомий тренінг Польової школи фермера ФАО. *Агроеліта*. 04.12.2019. URL: <https://agroelita.info/gurtuvatysya-zarady-zberezhennya-najczinnishogo-resursu-gruntu-somyj-trening-polovoyi-shkoly-fermera-fao/>
18. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556-561.
19. Гвініашвілі Т.З., Шаповал В.М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Вип. 4 (28). Том 2. С. 136–138.

20. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. с. 216-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
21. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.
22. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с.
23. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навч. пос. / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків: ХНЕУ, 2004. 428 с.
24. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. Київ: Знання, 2009. 390с.
25. Грішнова О.А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15-19.
26. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 194–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_48
27. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37–42.
28. Дашко І., Михайліченко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>
29. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

30. Дідур Г.І., Смирнова Н.В. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 222-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_30).
31. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
32. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчальний посібник / В.М. Ковальов, В.С. Рижигов, О.Л. Єськов; Ред. В.М Ковальов. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
33. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Київ: Алерта, 2010. 734с.
34. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / За ред. Назарової К.В. Київ: ЦУЛ, 2010. 573с.
35. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
36. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
37. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 432с.
38. Завіновська Г.О. Економіка праці: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 304с.
39. Зайченко О.І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 232 с.
40. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
41. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24(1)_8)

42. Зязюн І. А. Філософія неперервної професійної освіти і сучасні психолого-педагогічні парадигми. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: монографія / В.П. Андрющенко, І.А. Зязюн, В.Г. Кремень, С. Д. Максименко, Н.Г. Ничкало [та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя ; АПН України. Київ : Наукова думка, 2003. Розд. 3. С.167–275.

43. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Вип. 47. Т. І. С. 22-29.

44. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 24.12.2023, підстава 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

45. Колотій Н.М. Формування психологічного здоров'я особистості. *Вісник ХДПУ ім. Г.С. Сковороди. Психологія*. 2001. Вип. 6. С. 143–148.

46. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст*. Науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки. 2006. Вип. 19. С. 368-379.

47. Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.

48. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

49. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

50. Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 521-525. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-112>

51. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

52. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). 219-224. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-38>
53. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С. 448-456.
54. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 1. С. 103-107. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf
55. Максименко С.Д. Психологія внутрішнього світу. *Розвиток особистісної активності: теоретичні аспекти*: зб. наук. пр. / за ред. акад. С.Д. Максименка. Київ: Міленіум, 2005. С. 3-32.
56. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект, Київ: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
57. Мельничук О. І., Левіна-Костюк М. О., Колот Є. О. Організаційна культура аграрного підприємства як умова успішної реалізації його стратегії. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2023, Issue 4. P. 55-67.
58. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге./В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. КИЇВ: КНЕУ, 2006. 398с.
59. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2024 р.р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
60. Морозов О.Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
61. Морущко О.О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 176 с.
62. Мочерний С.В. Економічний словник довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. КИЇВ: Феміна, 1995. 368 с.

63. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 435 с.
64. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. №4. С. 44-49.
65. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
66. Овчаренко Т.С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 9 (15). 2023. С. 122-139. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6323/6356>
67. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко, А.М. Власова [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2001. 250 с.
68. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2014. 338 с.
69. Пашенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2009. 260с.
70. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
71. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 124 с.
72. Піднебесна О. День поля: агрогосподарство з Бессарабії зібрало на своєму демо-полі 11 селекційних брендів. *Сила громад*. 23.08.2021. URL: <https://silahromad.com.ua/2021/08/23/den-polya-agrospodarstvo-z-bessarabi%D1%97-zibralo-na-svoyemu-demo-poli-11-selekcijnix-brendiv-video/>
73. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>
74. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012. №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

75. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

76. Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник /; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІШО НАПНУ. 2015. 176 с.

77. Рибалка В.В. Психологія та педагогіка праці особистості: від обдарованості дитини до майстерності дорослого: посібн. Київ: Інститут обдарованої дитини, 2014. 220 с.

78. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. пос. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

79. Синенко Н.В. Особливості навчання дорослих. *Довідник кадровика*. 2005. № 1. С. 75-79.

80. Система моніторингу FarmTRX – врожайність і вологість. URL: <https://www.agrogeo.com.ua/catalog/harvest-bundle-yield-and-moisture-farmtrx>

81. Скворчевська Є.Л. Психологія праці: навч. пос.: для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня зі спеціальності 015 - Професійна освіта (015.37 Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології). Харків: Держ. біотехнол. ун-т., 2022. 160 с.

82. Слиньков В.Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.

83. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

84. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

85. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник. Київ: Ліра-К, 2008. 184с.

86. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
87. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручн. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
88. Ходань О.Л. Компетентнісний підхід до підготовки майбутніх фахівців у ВНЗ. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2013. Вип. 29. С. 232–235.
89. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
90. Чернявська О.В. Регіональні аспекти аналізу та регулювання ринку праці України. Полтава: РВВПУЕТ, 2011. 293 с.
91. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
92. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
93. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=811>
94. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ: 2004. 21 с.
95. Щербакова І. М. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 144 с
96. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту: Підручн. 5-те вид. Київ: МАУП, 2004. 280с.

97. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
98. Bratton J., Gold J., Bratton A., Steele L. Human Resource Management. 7th ed. London: Red Globe Pr. 2022. 506 p.
99. Global Farmer Field School Platform. URL: <https://www.fao.org/farmer-field-schools/overview/en/>
100. Greer C. R. Strategic human resource management. London: Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
101. Heery E., Noon M. A Dictionary of Human Resource Management; 2nd ed. London: Oxford University Press. 2018. 584 p.
102. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30-th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
103. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. London: H.K. Lewis. 1984. 251 p.
104. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. Kindle Edition. 11th Ed. London: Pearson. 2020. 885 p.
105. Wright P., Snell S., Dyer L. New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. №16(6). Pp. 875-881.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки рівня знань працівників перед тренінгом

Мета: визначити початковий рівень знань працівників щодо управління родючістю ґрунтів, їхні потреби та очікування від тренінгу.

1. Загальні дані

- 1.1. Ваше ім'я (необов'язково): _____
- 1.2. Посада: _____
- 1.3. Досвід роботи в сільському господарстві (років): _____
- 1.4. Чи брали ви участь у подібних тренінгах раніше?
- ☐ Так
 - ☐ Ні

2. Технічні знання та навички

- 2.1. Оцініть свої знання про такі аспекти управління родючістю ґрунтів (за шкалою від 1 до 5, де 1 – "не знайомий", 5 – "відмінно володію"):
- Особливості ґрунтів у вашому регіоні: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
 - Методи підвищення родючості (компостування, добрива): ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
 - Сівозміна та її вплив на родючість: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
 - Аналіз ґрунту (рН, вміст поживних речовин): ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
 - Використання органічних та мінеральних добрив: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
 - Технології боротьби з ерозією ґрунтів: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
- 2.2. Чи проводили ви аналіз ґрунту на своїх полях?
- ☐ Так, регулярно.
 - ☐ Так, але рідко.
 - ☐ Ні.
- 2.3. Які методи підвищення родючості ви використовуєте на практиці? (вказіть):

3. Проблеми та виклики

- 3.1. З якими проблемами щодо ґрунтів ви стикаєтесь найчастіше? (Оберіть усі, що стосуються вас):
- ☐ Виснаження ґрунту
 - ☐ Ерозія (вітрова чи водна)
 - ☐ Недостатність добрив чи їх неправильне використання
 - ☐ Низький рівень знань про сучасні методи
 - ☐ Інше: _____
- 3.2. Що, на вашу думку, є найважливішим для покращення родючості ґрунтів?

4. Очікування від тренінгу

- 4.1. Які теми вам було б цікаво вивчити під час тренінгу? (оберіть усі, що стосуються вас):

- ☐ Сучасні методи підвищення родючості
- ☐ Використання органічних і мінеральних добрив
- ☐ Екологічно чисті методи землеробства
- ☐ Методи аналізу ґрунтів
- ☐ Сівозміна та планування посівів
- ☐ Інше: _____

4.2. Чого ви очікуєте від тренінгу?

4.3. Як ви плануєте застосовувати нові знання на практиці?

5. Додаткові коментарі

Ваші побажання або зауваження щодо тренінгу:

Інструкція для учасників

Будь ласка, заповніть анкету до початку тренінгу. Це допоможе організаторам адаптувати програму до ваших потреб.

Дякуємо за вашу участь!