

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 РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ТОВ «КОМПАНІЯ
АГРОНОВА» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Тимотіна Максима Владиславовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Наталія ТЕЛІЧКО _____

Рецензент: к.т.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу,
Одеської державної академії
будівництва та архітектури
Наталія ШИРЯЄВА

«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**

«_____» _____ **2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Максиму ТИМОТІНУ

1. Тема роботи: «Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності в ТОВ "Компанія Агронова" Кропивницького району Кіровоградської області», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент **Наталія ТЕПІЧКО** затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №211 від 10.07.2024 року – денна.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: система управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю "Компанія Агронова".

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначення поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідження принципів, напрямків та методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства;
- розгляду концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;

5.2. Аналітичний розділ:

- надання організаційно-економічної характеристики аграрного підприємства;
- проведення аналізу системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства;
- надання оцінки управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначення пріоритетних напрямках формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- розробка підходів щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві;
- визначення економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення дефініції «управління персоналом». Класифікація видів діяльності пов'язаних з управлінням персоналу аграрного підприємства. Основні напрямки управління персоналом в аграрному підприємстві. Класифікація методів управління персоналом аграрного підприємства. Основні параметри соціально відповідального управління та обов'язки аграрного підприємства перед різними суспільними групами. Концептуальна модель управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу. Концептуальні основи впровадження соціальної відповідальності у розвиток персоналу аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Торгова марка аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Організаційні характеристики ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Організаційна структура управління аграрного підприємства. Аналіз фінансово-економічного стану діяльності аграрного підприємства. Аналіз рентабельності господарської діяльності аграрного підприємства. Динаміка основних видів рентабельності аграрного підприємства. Динаміка чистого прибутку аграрного підприємства. Аналіз ліквідності аграрного підприємства. Аналіз платоспроможності аграрного підприємства. Аналіз ділової активності аграрного підприємства. Показники ефективності управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства та кадрового складу. Структура трудових ресурсів. Структурний розподіл трудових ресурсів. Аналіз освітнього рівня працівників. Рівень заробітної плати робітників. Аналіз використання трудових ресурсів. Основні завдання кадрової політики аграрного підприємства. Процедура організації процесу управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві. Основні напрямки управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві. Система розвитку персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегія управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності. Принципи реалізації концепції «Зелений офіс» для аграрного підприємства. Складові політики розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Завдання управління розвитком персоналу аграрного підприємства, які вирішує ERP-система IT-Enterprise. Концептуальні засади оцінки персоналу аграрного підприємства. Ключові поведінкові характеристики для оцінки персоналу аграрного підприємства. Принцип ранжування робітників аграрного підприємства. Показники KPI для оцінки роботи працівників різних категорій. Оцінка змін у результатах роботи працівника (самооцінка). Оцінка змін у результатах роботи працівника (оцінка керівником). Компоненти підсумкової матеріальної мотивації працівників в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Соціально орієнтовані аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Ефективність від впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Вартість запропонованих заходів з навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Показники фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році до впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом. Порівняння результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» після впровадження заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу.

.7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); структура підприємства, штатний розклад.

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» _____ Максим ТИМОТІН

Науковий керівник: _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Тимотін М. В. Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності в ТОВ "Компанія Агронова" Кропивницького району Кіровоградської 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 теми дослідження управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до викликів динамічного зовнішнього середовища. У контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, підприємства сільськогосподарського сектора стикаються з потребою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що є ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Соціально відповідальний підхід до розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити професійну компетентність працівників, але й забезпечити зростання їхньої мотивації, лояльності та задоволеності працею, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Питанням ефективного впровадження в управління розвитком персоналу аграрного підприємства засад соціальної відповідальності присвячені праці багатьох вчених й науковців. Основними є: Балабанова Л. В., Сардак О. В., Линенко А. В., Шевченко О. Л., Ситник Н. І., Сівашенко Т. В., Криворучко О. М., Водолажська Т. О., Хандій, О.О., Мізіна О. В., Амельницька О. В., Дзюмін Б. Є., Чорна Є.В., Кошова С.П. та інші автори наукових робіт, які присвячували свої дослідження теоретико-мотоличним засадам впровадження в управління розвитком персоналу аграрного підприємства складові соціальної відповідальності.

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-методичні засади та прикладні рекомендації щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено низку завдань:

- визначення поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідження принципів, напрямків та методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства;
- розгляду концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- надання організаційно-економічної характеристики аграрного підприємства;
- проведення аналізу системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства;
- надання оцінки управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- визначення пріоритетних напрямків формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- розробка підходів щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві;
- визначення економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є система управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи складає система принципів, що включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а також інші прийоми аналізу. Для досягнення поставлених завдань застосовувалися такі методи, як аналітичний і системний підходи, оцінка фінансової звітності та наукової інформації, методи аналізу й синтезу, обробка статистичних даних, економічний аналіз, порівняння, групування, а також факторний аналіз. Крім того, обробка інформації виконувалася із застосуванням програмного забезпечення EXCEL.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих у ході виконання кваліфікаційної роботи результатів полягає у сприянні подальшому розвитку наукових підходів до визначення методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. З'ясовано, що для створення ефективної концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства необхідно впроваджувати сучасні методи та технології навчання, що сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності.

Практичне значення набули одержані результати мають практичне значення завдяки розробленню прикладних рекомендацій щодо вдосконалення концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства та підвищення рівня його соціальної

відповідальності, що сприятиме зростанню ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності аграрного підприємства..

Апробація результатів роботи. Результати досліджень були оприлюднені у науковій статті «Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності як фактор підвищення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств» в науковому журналі «Економічний вісник Причорномор'я».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 98 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблиці та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності». Визначено поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства; досліджено принципи, напрямки та методи управління розвитком персоналу аграрного підприємства; розглянуто концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

У другому розділі «Організаційно-економічний аналіз передумов управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» Кропивницького району Кіровоградської області на засадах соціальної відповідальності». Надано організаційно-економічні характеристики аграрного підприємства; проведено аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства; надано оцінку управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

У третьому розділі «Концепція стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності». Визначено пріоритетних напрямках формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності; розроблено підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві; визначено економічну ефективність впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві..

Висновки

Узагальнено теоретико-методичні засади і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

1. Проведене дослідження теоретичних та методичних засад щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

З огляду на щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності необхідним є застосування специфічних моделей і методів, що відповідають особливостям аграрного сектору. Доведено, що в основі концепції управління персоналом аграрного підприємства лежить усвідомлення ключової ролі людини як основного ресурсу, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток організації. Надано, класифікацію видів діяльності пов'язаних з управлінням персоналу аграрного підприємства.

Оцінка ефективності управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності дозволить оцінити соціальну відповідальність як важливу складову ефективної стратегії управління кадрами, сприяючи підвищенню рівня залученості працівників, поліпшенню їхнього добробуту та створенню сприятливого корпоративного середовища, що в свою чергу позитивно впливатиме на загальний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

2. Проведено аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства. Проведемо первинний аналіз ефективності управління розвитком кадрового потенціалу та структурний аналіз складу працівників аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» Кропивницького району Кіровоградської області. Визначено структурний розподіл трудових ресурсів та проведено аналіз освітнього рівня працівників, із визначенням рівня заробітної плати робітників. Проведено аналіз використання трудових ресурсів, який показав, що підприємство раціонально використовує трудовий потенціал та успішно досягає планових показників. Зростання фонду робочого часу та середньорічної чисельності працівників свідчить про стабільність і ефективність роботи ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Визначено пріоритетних напрямках формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Розроблено схему реалізації стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності. Розглянуто принципи реалізації концепції «Зелений офіс» для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» та складові політики розвитку персоналу. Розроблено завдання управління розвитком персоналу аграрного підприємства, які вирішує ERP-система IT-Enterprise.

3. Розроблено підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві. Запропоновано концептуальні засади оцінки персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» та ключові поведінкові характеристики для оцінки персоналу аграрного підприємства й принципи його ранжування. Розглянуто Показники КРІ для оцінки роботи працівників різних категорій в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Проведено оцінку змін у результатах роботи працівника за його самооцінкою та оцінка змін у результатах роботи працівника (оцінка керівником). Наведено компоненти

підсумкової матеріальної мотивації працівників в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Визначено соціально орієнтовані аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Визначено економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві. Проведено розрахунок ефективності від впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Розраховано показники фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році до впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом. Зроблено порівняння результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» після впровадження заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» значно покращити основні показники діяльності, забезпечивши їх зростання майже на 30%.

Завдяки проведеному дослідженню удосконалення системи управління розвитком персоналу набуло подальшого розвитку впровадження елементів соціальної відповідальності, які набули значного розширення через можливе їх застосування у практиці аграрного підприємства, однак вони ще потребують удосконалення шляхом їх впровадження через застосування нової методики навчання персоналу з постійним моніторингом пріоритетних напрямків розвитку задля підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Телічко Н.А., Тимотін М. В. Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності як фактор підвищення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічний вісник Причорномор'я.

АНОТАЦІЯ

Тимотін М. В. Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності в ТОВ "Компанія Агронова" Кропивницького району Кіровоградської області. – На правах рукопису.

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

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Актуальність теми дослідження управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до викликів динамічного зовнішнього середовища. У контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, підприємства сільськогосподарського сектора

стикаються з потребою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що є ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Соціально відповідальний підхід до розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити професійну компетентність працівників, але й забезпечити зростання їхньої мотивації, лояльності та задоволеності працею, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети в роботі виконано такі завдання: визначено поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства; досліджено принципи, напрямки та методи управління його розвитком; розглянуто концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності; надано організаційно-економічні характеристики аграрного підприємства; проведено аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства; надано оцінку управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності; визначено пріоритетні напрямки формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності; розроблено підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві; визначено економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу аграрного підприємства. Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Методологічну основу роботи становлять системний підхід, SWOT-аналіз, економічне моделювання та сценарне планування.

Наукова новизна отриманих у ході виконання кваліфікаційної роботи результатів полягає у сприянні подальшому розвитку наукових підходів до визначення методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. З'ясовано, що для створення ефективної концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства необхідно впроваджувати сучасні методи та технології навчання, що сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності.

Одержані результати мають практичне значення завдяки розробленню прикладних рекомендацій щодо вдосконалення концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства та підвищення рівня його соціальної відповідальності, що сприятиме зростанню ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності аграрного підприємства Основні положення роботи опубліковані в науковому виданні.

Робота має теоретичну та практичну значущість і сприяє управлінню

розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, соціальна відповідальність, аграрне підприємство.

ANNOTATION

Timotin M. V. Management of personnel development on the basis of social responsibility in LLC "Kompaniya Agronova" of the Kropyvnytskyi District of the Kirovohrad Region. – On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for managing the development of personnel of an agrarian enterprise on the basis of social responsibility to increase its competitiveness and sustainable development.

The relevance of the topic of research on managing the development of personnel of an agrarian enterprise on the basis of social responsibility is due to the need to adapt modern enterprises to the challenges of a dynamic external environment. In the context of globalization, digital transformation and growing competition, enterprises in the agricultural sector face the need to improve the efficiency of human resource management, which is a key factor in their sustainable development. A socially responsible approach to personnel development allows not only to increase the professional competence of employees, but also to ensure the growth of their motivation, loyalty and job satisfaction, which positively affects the competitiveness of the enterprise as a whole.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for managing the development of the personnel of an agrarian enterprise on the basis of social responsibility to increase its competitiveness and sustainable development. To achieve the set goal, the following tasks were performed in the work: the concepts, essences and concepts of personnel management of an agrarian enterprise were determined; the principles, directions and methods of managing its development were investigated; the concepts of managing the development of personnel of an agrarian enterprise on the basis of social responsibility are considered; organizational and economic characteristics of the agricultural enterprise are provided; the analysis of the management system for the development of personnel potential of the agricultural enterprise was carried out; an evaluation of the management of the development of the personnel of the agrarian enterprise on the basis of social responsibility was provided; the priority directions of the formation of the concept of the management strategy for the development of the personnel of the agrarian enterprise on the basis of social responsibility are determined; approaches to the introduction of a socially responsible management system for personnel development in an agricultural enterprise have been developed; the economic effectiveness of the implementation of measures regarding the organization of personnel training in an agricultural enterprise is determined.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
1.1. Поняття, сутність та концепція управління персоналом аграрного підприємства	
1.2. Принципи, напрямки та методи управління розвитком персоналу аграрного підприємства	
1.3. Концепція управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності	
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства	
2.2. Аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства	
2.3. Оцінка управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності	
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
3.1. Пріоритетні напрямки формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності	
3.2. Підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві	
3.3. Економічна ефективність впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві	
ВИСНОВОК	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до викликів динамічного зовнішнього середовища. У контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, підприємства сільськогосподарського сектора стикаються з потребою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що є ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Соціально відповідальний підхід до розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити професійну компетентність працівників, але й забезпечити зростання їхньої мотивації, лояльності та задоволеності працею, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Аграрні підприємства України, потребують нових методів та стратегій управління персоналом, які враховують сучасні принципи соціальної відповідальності. Реалізація таких підходів сприятиме створенню сприятливих умов для професійного зростання, зменшенню плинності кадрів і розвитку корпоративної культури. Це, у свою чергу, забезпечить стабільність підприємства, покращить його імідж серед партнерів і споживачів, а також зміцнить соціальну відповідальність як один із важливих елементів сталого розвитку аграрного сектора.

Питанням ефективного впровадження в управління розвитком персоналу аграрного підприємства засад соціальної відповідальності присвячені праці багатьох вчених й науковців. Основними є: Балабанова Л. В., Сардак О. В., Линенко А. В., Шевченко О. Л., Ситник Н. І., Сівашенко Т. В., Криворучко О. М., Водолажська Т. О., Хандій, О.О., Мізіна О. В., Амельницька О. В., Дзюмін Б. Є., Чорна Є.В., Кошова С.П. та інші автори наукових робіт, які присвячували свої дослідження теоретико-мотоличним засадам впровадження в управління розвитком персоналу аграрного підприємства складові соціальної відповідальності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Задля досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- визначення поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства;
- дослідження принципів, напрямків та методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства;
- розгляду концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- надання організаційно-економічної характеристики аграрного підприємства;
- проведення аналізу системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства;
- надання оцінки управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- визначення пріоритетних напрямків формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- розробка підходів щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві;
- визначення економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є система управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи складає система принципів, що включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а також інші прийоми аналізу. Для досягнення поставлених завдань застосовувалися такі методи, як аналітичний і системний підходи, оцінка фінансової звітності та наукової інформації, методи аналізу й синтезу, обробка статистичних даних, економічний аналіз, порівняння, групування, а також факторний аналіз. Крім того, обробка інформації виконувалася із застосуванням програмного забезпечення EXCEL.

Наукова новизна отриманих у ході виконання кваліфікаційної роботи результатів полягає у сприянні подальшому розвитку наукових підходів до визначення методів управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. З'ясовано, що для створення ефективної концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства необхідно впроваджувати сучасні методи та технології навчання, що сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності.

Одержані результати мають практичне значення завдяки розробленню прикладних рекомендацій щодо вдосконалення концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства та підвищення рівня його соціальної відповідальності, що сприятиме зростанню ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень були оприлюднені у науковій статті «Управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності як фактор підвищення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств» в науковому журналі «Економічний вісник Причорномор'я».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Поняття, сутність та концепція управління персоналом аграрного підприємства

Управління персоналом у сучасній системі управління аграрним підприємством є однією з основних складових, що забезпечує ефективність його функціонування. З огляду на організаційну структуру, цей процес охоплює не лише всіх працівників підприємства, але й усі структурні підрозділи, які займаються питаннями кадрової політики, розвитку, навчання, мотивації та оцінки персоналу. Управління персоналом відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей такого підприємства, оскільки саме люди є основним ресурсом, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційність та стабільний розвиток.

Рівень розвитку працівників є визначальним фактором ефективності діяльності аграрного підприємства. Здатність господарства підвищувати професійні навички свого персоналу безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність у сільськогосподарському секторі. Основними поняттями в цьому контексті є: персонал, управління персоналом і розвиток персоналу. Усі ці аспекти об'єднані спільною основою — людьми, чия праця забезпечує досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства.

На думку Балабанової Л. В. та Сардак О. В., «управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності підприємства, де об'єктом управління є люди, які є частиною трудових колективів (які є керованою системою) та які піддаються керуванню з боку керівників і спеціалістів, тобто суб'єктів управління (які є керуючою системою)» [1].

Управління персоналом являє собою складне, багатогранне та багатофункціональне явище. Дослідження наукової літератури демонструє

різноманітність підходів до визначення дефініції «управління персоналом». У роботах науковців запропоновано чимало варіантів трактування цього поняття, деякі з яких наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення дефініції «управління персоналом»

Автор	Визначення
Линенко А.В.	«Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [2]
Ситник Н.І.	«Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції» [3]
Сівашенко Т. В.	«Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі» [4]
Криворучко О. М., Водолажська Т. О.	«Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей» [5]
Горецька В.	«Управління персоналом – це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом» [6]
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М	«Управління персоналом - це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці» [7].

Джерело: складено автором

Основними завданнями управління персоналом аграрних підприємств є:

- планування персоналу: визначення кількісних і якісних потреб, вибір методів розрахунку.
- відбір кадрів: аналіз джерел, співпраця із зовнішніми організаціями, оцінка ефективності підбору.
- розстановка працівників: регулярна оцінка та цілеспрямоване переміщення.
- розвиток персоналу: адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, оптимізація складу.

–формування позитивного клімату: налагодження взаємин між керівниками та працівниками.

–мотивація: забезпечення гідної оплати, підтримка кар'єрного зростання, розвиток творчості та підприємницького духу.

В основі концепції управління персоналом аграрного підприємства лежить усвідомлення ключової ролі людини як основного ресурсу, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток організації. Ця концепція передбачає стратегічний підхід до формування трудового колективу, організації роботи, розвитку професійних компетенцій працівників, їх мотивації та утримання в умовах специфіки сільськогосподарського виробництва. Особлива увага приділяється адаптації персоналу до сезонного характеру роботи, технологічним змінам та інноваціям, які сприяють підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

В свою чергу, Криворучко О. М. та Водолажська Т.О. зазначають, що «в сучасних умовах можна виділити два підходи до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві і з позиції теорії систем» [8].

Розглядаючи роль людини в суспільному виробництві, виділяють два ключові аспекти. Перший — це людина як ресурс виробничої системи, яка є невід'ємною частиною процесу виробництва та управління. Другий аспект розглядає людину як особистість, що має власні потреби, мотиви, цінності та прагнення до самореалізації.

У межах теорії систем працівники виступають як важлива підсистема, яку поділяють на дві групи. Перша — економічна підсистема, що зосереджується на вирішенні питань виробництва, обміну та споживання матеріальних благ, де працівники виконують функцію трудового ресурсу. Друга — соціальна підсистема, яка охоплює відносини між людьми, формування соціальних груп і розвиток духовних цінностей, розглядаючи персонал як сукупність унікальних особистостей із неповторними характеристиками, здатними створювати соціальну гармонію та сприяти розвитку організації.

Цей підхід дозволяє комплексно оцінювати роль працівників, поєднуючи їхню функціональну цінність для виробничої системи з розумінням важливості індивідуальних особливостей і соціальних взаємодій.

Враховуючи окреслене вище, можна окреслити класифікацію видів діяльності пов'язаних з управлінням персоналу аграрного підприємства наведену на рис. 1.1.

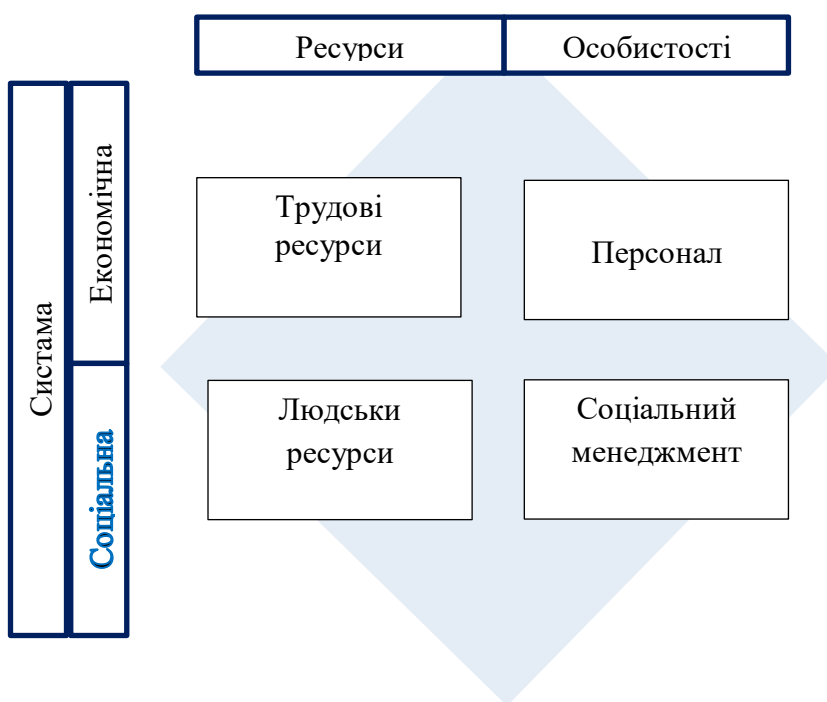


Рисунок 1.1 - Класифікація видів діяльності пов'язаних з управлінням персоналу аграрного підприємства

Джерело: складено автором за [8].

Відтак, за концепцією управління трудовими ресурсами акцент робиться на функції праці, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою. У концепції управління персоналом людина сприймається через формальну роль — посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів, таких як повноваження та функції. У концепції управління людськими ресурсами людина розглядається як

невідновлюваний ресурс, що включає три складові: трудову діяльність, соціальні відносини та стан працівника.

Наведена класифікація концепцій управління персоналом на нашу думку є неповною, оскільки не охоплює гуманістичної системи, що набуває останнім часом все більшої актуальності. Так, на думку Костунець Т.А. і Корнійчука А.М., сучасні підходи до управління персоналом постійно розвиваються і включають три основні напрямки [9]:

- економічний підхід: базується на концепції управління трудовими ресурсами, що характеризується технічною підготовкою працівників, дисципліною, ієрархією та підпорядкуванням особистих інтересів цілям організації.

- органічний підхід: охоплює концепції «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», де основний акцент робиться на відборі, навчанні, оцінці працівників і плануванні їхньої кар'єри.

- гуманістичний підхід: спрямований на розвиток організаційної культури та врахування культурного контексту, акцентуючи увагу на унікальності кожної особистості.

Відповідно до трьох ключових підходів в управлінні персоналом — економічного, органічного та гуманістичного — виділяють чотири основні концепції, кожна з яких відображає певний рівень розвитку і специфіку взаємодії з працівниками:

Управління трудовими ресурсами: концепція, що базується на економічному підході, розглядає працівників виключно як ресурс, необхідний для виконання виробничих завдань. Основний акцент робиться на ефективному використанні праці, вимірюваній через робочий час, продуктивність і витрати.

Управління персоналом: пов'язане з органічним підходом, де працівники розглядаються через їхні формальні ролі в організації, такі як посади, обов'язки та функції. Ця концепція зосереджується на

адміністративних механізмах управління, таких як контроль, оцінка та формування кадрового складу.

Управління людськими ресурсами: більш сучасна концепція, що також належить до органічного підходу, враховує комплексність ролі працівників. Люди сприймаються як невідновлюваний ресурс, що поєднує три важливі аспекти: трудову діяльність, соціальні взаємини та загальний стан працівника. Управління спрямоване на залучення, розвиток і підтримку працівників як стратегічного активу організації.

Управління людиною: концепція, яка відображає гуманістичний підхід, наголошує на унікальності кожної особистості, її мотиваціях, цінностях і взаємодії з організаційною культурою. Цей підхід враховує не лише професійні, але й соціальні та культурні особливості працівників, сприяючи їхній самореалізації та гармонійному розвитку всередині організації.

Таким чином, ці концепції формують логічну послідовність розвитку управлінських підходів, від базових економічних до інтегрованих гуманістичних, які враховують як потреби організації, так і індивідуальні особливості працівників.

Отже, управління персоналом аграрних підприємств має кілька ключових завдань: планування потреб у персоналі, відбір кадрів, розстановку працівників, розвиток їхніх навичок, формування позитивного клімату та мотивацію. Концепція управління персоналом ґрунтується на розумінні людини як основного ресурсу для ефективного функціонування підприємства. Визначають два підходи: людина як виробничий ресурс і як особистість з власними потребами та цілями. Класичні концепції управління персоналом включають трудові ресурси, управління персоналом та людськими ресурсами, кожна з яких фокусується на різних аспектах управління. Останнім часом важливим є гуманістичний підхід, який акцентує увагу на індивідуальних особливостях працівників і їхньому розвитку в контексті організаційної культури.

1.2. Принципи, напрямки та методи управління розвитком персоналу аграрного підприємства

Управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві є важливим фактором для забезпечення ефективної роботи. Працівники є основною цінністю підприємства, і їхні знання, навички та кваліфікація стають ключовими для підвищення продуктивності. Тому керівництво повинно приділяти велику увагу розвитку персоналу та його можливостям. Управління людськими ресурсами в аграрному підприємстві включає працевлаштування, професійний розвиток і компенсацію, що здійснюються відділом кадрів у тісній співпраці з іншими підрозділами. Рівень професійного розвитку працівників визначає ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку агропродукції.

Розробка та впровадження системи управління персоналом в аграрному підприємстві здійснюється на основі кількох важливих принципів, які є основними орієнтирами для керівників та фахівців у процесі управління трудовими ресурсами. Принципи управління персоналом в аграрних підприємствах визначають правила та норми, яким повинні відповідати всі управлінські та організаційні рішення. Ці принципи дозволяють ефективно організувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Принципи управління персоналом аграрного підприємства ґрунтуються на глибокому розумінні особливостей аграрного виробництва, таких як сезонність, технологічні зміни та високі вимоги до кваліфікації працівників. Вони є результатом узагальнення об'єктивних економічних законів, природних закономірностей аграрної діяльності та соціальних факторів, що впливають на роботу трудового колективу.

У контексті аграрного підприємства принципи управління персоналом включають:

Принцип сезонності – організація роботи персоналу з урахуванням циклічності аграрного виробництва, що дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси у пік сезону.

Принцип розвитку професійних компетенцій – постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників для адаптації до змін у технологіях та методах аграрного виробництва.

Принцип соціальної відповідальності – забезпечення належних умов праці, соціальних гарантій для працівників та їхніх сімей, сприяння розвитку місцевих громад.

Принцип мотивації та заохочення – стимулювання працівників через систему гідної оплати праці, бонусів, а також підтримка кар'єрного росту та професійного розвитку.

Принцип ефективної комунікації – налагодження ефективних комунікацій між керівництвом та працівниками для вирішення виробничих та соціальних питань.

Ці принципи забезпечують гармонійне поєднання економічних потреб підприємства та соціальних аспектів, сприяючи підвищенню ефективності праці та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Згідно окреслених вище принципів можна визначити основні напрямки управління персоналом в аграрному підприємстві, які наведено на рис. 1.2.

Ефективне управління персоналом в аграрному підприємстві потребує комплексного підходу, що включає кілька ключових аспектів:

- підбір та облік персоналу: Процес набору персоналу має бути ретельним, щоб забезпечити найм правильних осіб із необхідними навичками та кваліфікацією, а також ефективно вести облік працівників.

- професійна та соціальна адаптація: Важливо забезпечити належну інтеграцію нових працівників через професійну підготовку та соціальну адаптацію, що сприяє утриманню талантів і підтримці продуктивності.

- загальне та лінійне керівництво персоналом: Сильне керівництво є критично важливим для організації, а ефективне управління трудовими

ресурсами дозволяє чітко розподіляти обов'язки і досягати високої продуктивності.

- управління розвитком персоналу: Безперервний розвиток персоналу через навчання та можливості кар'єрного росту сприяє підвищенню кваліфікації працівників і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

- мотивація персоналу та соціально-психологічний клімат: Створення позитивного соціально-психологічного клімату та мотиваційного середовища важливе для підвищення задоволення працівників і їхньої відданості підприємству.

- інформаційно-правове забезпечення: Важливо забезпечити належне правове і інформаційне забезпечення, що підтримує не тільки працівників, а й організацію в досягненні її цілей.



Рисунок 1.2 - Основні напрямки управління персоналом в аграрному підприємстві

Джерело: складено автором за [10]

Зосередження уваги на цих аспектах дозволить аграрному підприємству побудувати ефективну команду, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

При розробці та впровадженні системи управління персоналом на підприємстві важливо застосовувати науково обґрунтовані методи, що є ефективними інструментами для досягнення поставлених цілей та організації діяльності працівників. Ці методи сприяють координації роботи як окремих працівників, так і колективу в цілому, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства. Методи управління персоналом визначаються як способи впливу на співробітників з метою забезпечення синхронізації їх діяльності в процесі виконання виробничих завдань [11].

У теорії та практиці управління персоналом виділяються три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи включають організаційні заходи та нормативно-правові акти, які регулюють трудову діяльність працівників. Ці методи базуються на вказівках і наказах керівництва, що мають обов'язковий характер для виконання.

Економічні методи спрямовані на мотивацію працівників через матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси та інші форми фінансових заохочень. Вони забезпечують ефективність роботи через економічні інтереси співробітників.

Соціально-психологічні методи охоплюють засоби впливу на внутрішню атмосферу в колективі, покращення взаємодії між працівниками та сприяння розвитку корпоративної культури. Це включає тренінги, коучинг, командні побудови та інші форми підтримки соціальної згуртованості.

Поєднання цих методів дозволяє створити гармонійну та ефективну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Класифікацію методів управління персоналом аграрного підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Класифікація методів управління персоналом аграрного підприємства

Назва методу	Складові
Адміністративний	Формування організаційної структури управлінських органів аграрного підприємства – розробка і визначення структури органів управління для ефективної діяльності підприємства. Управління підбором і розподілом кадрів – організація процесу підбору, розміщення та використання людських ресурсів. Розробка регламентуючих документів, посадових інструкцій та стандартів роботи аграрного підприємства – створення нормативної документації для забезпечення чіткої організації праці і ефективності роботи підприємства.
Економічний	Техніко-економічний аналіз – оцінка ефективності виробничих процесів для визначення оптимальних шляхів розвитку. Техніко-економічне обґрунтування – оцінка доцільності проектів з урахуванням технічних і фінансових аспектів. Планування – визначення цілей і заходів для їх досягнення, з урахуванням ресурсів. Матеріальне стимулювання – система фінансових чи матеріальних винагород для мотивації працівників. Економічні норми і нормативи – стандарти для планування і контролю економічних показників підприємства.
Соціально-психологічний	Соціальний аналіз – вивчення соціальних відносин у колективі для оцінки їх впливу на ефективність. Соціальне планування – розробка заходів для покращення соціальних умов в колективі. Соціальний розвиток – удосконалення соціальної структури і культури колективу. Психологічний вплив – використання психологічних методів для мотивування та розвитку працівників.

Джерело: складено автором за [12; 11]

Як видно, розвиток персоналу є однією з основних складових системи управління персоналом, що є невід’ємною частиною її підсистем. Розвиток персоналу взаємопов’язаний з іншими елементами управлінської системи, такими як:

Управління персоналом – загальна стратегія і методи взаємодії з працівниками.

Визначення потреби в персоналі – планування необхідної кількості та якості працівників.

Відбір персоналу – процес підбору кандидатів відповідно до вимог підприємства.

Розстановка персоналу – ефективне розміщення працівників на відповідних посадах.

Розвиток персоналу – підвищення кваліфікації, професіоналізму і адаптація працівників до змін.

Підтримка комфортного соціально-психологічного клімату – забезпечення гармонійної атмосфери у колективі.

Вплив на мотивацію поведінки – стимулювання працівників до високої продуктивності та лояльності.

Ці підсистеми, хоча і діють незалежно, взаємодіють між собою і разом сприяють досягненню високої управлінської ефективності та продуктивності на підприємстві.

Макарова Н.С. вважає, що «управління розвитком персоналу – це не одномоментний, повторюваний з певною періодичністю процес, який здійснюється час від часу, що залежить від наявності ресурсів, бажання керівництва, необхідності, викликаного дією зовнішніх чинників. Тільки забезпечення безперервності розвитку дозволить виконати умови якісного управління, постійного еволюційного процесу в єдності досягнення цілей як співробітника, так і підприємства. Дані постулати чинні за дотримання принципу безперервності» [13].

Слід зазначити, що управління розвитком персоналу охоплює заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та досягнення високих стандартів їх професійної підготовки, що узгоджується зі стратегією розвитку організації. Цей процес має на меті максимальне розкриття потенціалу співробітників, розширення їхніх знань і покращення взаємодії та комунікацій у колективі. Таким чином, розвиток персоналу фокусується на сприянні особистісному зростанню кадрів, що дозволяє їм ефективніше сприяти досягненню цілей організації.

Відповідно, основними завданнями управління розвитком персоналу аграрного підприємства є:

- виявлення та підтримка працівників, здатних до навчання та розвитку в аграрній сфері;
- організація безперервного навчання для підвищення професійної кваліфікації персоналу;
- визначення потенціалу працівників і його ефективне використання для підвищення продуктивності підприємства;
- сприяння здоровій конкуренції серед працівників для покращення результатів роботи;
- формування резерву керівних кадрів для важливих аграрних підрозділів;
- розробка системи професійного розвитку та кар'єрного планування, зокрема в межах специфіки аграрного виробництва [13].

Відповідно соціальна політика аграрного підприємства щодо управління розвитком персоналу має займати значне місце у формуванні мотивації робітників та сприяти підвищенню їхньої самореалізації та розвитку в роботі. Підприємство має реалізовувати в межах соціальної політики реалізацію системи пільг та гарантій задля забезпечення соціального захисту своїх робітників в межах встановлених державою, у вигляді соціального страхування за віком, випадків тимчасової непрацездатності, безробіття та ін. Крім того підприємство може надавати своїм робітникам та членам їх сімей низку додаткових пільг, у вигляді різних видів матеріального заохочення за рахунок власного фонду соціального розвитку підприємства, які як правило, здійснюються за ініціативою керівництва підприємства в межах принципів соціальної кадрової політики. Тобто соціальна політика аграрного підприємства складається із заходів, пов'язаних з системою додаткових пільг і соціальних компенсацій для його працівників. Отже, основні функції соціальної політики аграрного підприємства в сучасних умовах мають бути пов'язані з:

- мотивацією персоналу до підвищеної продуктивності праці;

- зменшення конфліктів та створенням сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвитком і навчанням персоналу та підвищенням його професійного рівня;
- зменшенням плинності кадрів;
- залученням нового кваліфікованого персоналу та робітників;
- створенням сприятливого іміджу підприємства в громаді та на ринку [14.; 15].

Слід відмітити, що за допомогою перших трьох функцій мають прояв аспекти діяльності аграрного підприємства, пов'язаних з його соціальною політикою на які воно має спрямовувати свої основні зусилля, і тому вони є найважливішими. Інші три функції можна віднести до результатів виконаних дій.

Враховуючи окреслене вище можна виділити першочергові завдання для аграрного підприємства щодо управління розвитком персоналу [16; 17; 18.]:

- забезпечення постійного професійного навчання, підвищення кваліфікації та регулярної перепідготовки кадрів, зайнятих у сільськогосподарському виробництві;
- сприяння адаптації працівників до особливостей аграрного бізнесу та стратегічне планування їх професійного зростання й кар'єри;
- повне розкриття професійного потенціалу, здібностей і талантів співробітників, що працюють у аграрному секторі;
- проведення планових атестацій працівників для визначення їхньої відповідності сучасним вимогам сільськогосподарського виробництва;
- створення та підтримка позитивного ставлення персоналу до підприємства через розвиток корпоративних цінностей і сприятливого робочого середовища [19].

Крім того, важливим механізмом сприяння розвитку персоналу в аграрних підприємствах може стати посилення державної підтримки та

регулювання цього процесу. Варто підтримати думку професора Михайлової Л.І., яка пропонує закріпити на законодавчому рівні обов'язкове щорічне встановлення нормативного ліміту коштів, що мають спрямовуватися суб'єктами господарювання на розвиток їхніх працівників [20].

Як правило, підприємство надає пільги та гарантії в межах соціального захисту робітників, що встановлюються на високому рівні та окремо створюють систему додаткових пільг для своїх співробітників. Саме кількість та якість таких переваг і послуг впливають на привабливість працевлаштування в такому підприємстві та зацікавлює працівників у результатах його господарської діяльності. Саме тому, рівень соціальної захищеності працівників, розвитку їхніх якостей із збереженням їхнього здоров'я має бути запорукою успіху аграрного підприємства.

1.3. Концепція управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності

Управління аграрними підприємством на засадах соціальної відповідальності базується на низці нормативних актів, з одного боку без яких існування підприємства є неможливим, а з іншого завдяки ним має розвиватися його ділова репутація. Такими положеннями є: принципи, правила, норми з етичного ставлення до діяльності й суспільства чи його інститутів, або окремих сегментів, і які підприємство може свідомо застосовувати у свою господарській діяльність [21].

Виклики глобалізації в екологічній, економічній та соціальній сферах вимагають пошуку економічної моделі, яка забезпечить сталий розвиток аграрного підприємства. Сучасний розвиток сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежить від людського ресурсу. Якщо раніше соціальний прогрес визначався економічними чинниками, такими як індустріалізація, то сьогодні конкурентоспроможність аграрних підприємств

значною мірою залежить від якості працівників. Тому розвиток персоналу через задоволення його духовних та інтелектуальних потреб є важливим чинником успіху в аграрному секторі. Відповідно, мета аграрного підприємництва має змінитися, і акцент необхідно робити не тільки на прибутку, а й на сталому розвитку та соціальній відповідальності для забезпечення загального благополуччя.

Для аграрних підприємств сьогодні недостатньо орієнтуватися лише на економічні інтереси. Зовнішнє середовище вимагає соціально відповідального підходу до ведення бізнесу. Концепція корпоративної соціальної відповідальності набуває популярності серед агропідприємств, оскільки це дозволяє не тільки забезпечити економічну ефективність, але й сприяти розвитку місцевих громад, збереженню навколишнього середовища та підвищенню добробуту працівників. У зв'язку з цим важливо адаптувати теоретичні та методичні підходи до специфіки аграрного сектору та сучасних умов господарювання.

В Україні більшість аграрних підприємств, незалежно від розміру, не мають сформульованої стратегії соціальної відповідальності та обмежуються виконанням мінімальних вимог законодавства та реалізацією окремих ініціатив у сфері доброчинності чи волонтерства [22].

Так, Калінеску Т. [23.] підкреслює, що правильний вибір стратегії управління соціальним розвитком є ключовим для ефективного функціонування підприємства в умовах соціальної економіки. Така стратегія має орієнтуватися на підвищення ефективності роботи працівників, одночасно забезпечуючи задоволення потреб не лише акціонерів, але й споживачів, партнерів, постачальників і самого суспільства. Це дозволяє створювати збалансовану систему, в якій успіх підприємства тісно пов'язаний з благополуччям усіх його стейкхолдерів. Гриненко А. [24] акцентує увагу на тому, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом соціальної політики підприємства. Вона включає такі аспекти, як соціальне страхування, соціальні виплати, створення нових

робочих місць, надання гідної заробітної плати та відповідальність перед споживачами. Завдяки таким заходам підприємство не лише виконує свої фінансові та економічні функції, але й активно сприяє соціальному розвитку, що підвищує його репутацію та конкурентоспроможність. Всесвітня бізнесова рада [43] трактує корпоративну соціальну відповідальність як зобов'язання підприємств підтримувати сталий розвиток через активну співпрацю з працівниками, громадою та суспільством. Вони мають прагнути до покращення якості життя, враховуючи інтереси всіх залучених сторін і сприяючи екологічній, економічній і соціальній стабільності в межах своєї діяльності. Така відповідальність передбачає довгострокову стратегію, де соціальні ініціативи є важливою складовою стійкого бізнесу.

У межах корпоративної соціальної відповідальності управління розвитком персоналу аграрних підприємств включає: створення умов для праці та розвитку співробітників і їхніх сімей, забезпечення гарантій збереження робочих місць, запобігання дискримінації та примусовій праці, організацію належного режиму праці та відпочинку, розвиток корпоративного управління, внутрішнє та зовнішнє волонтерство, мотиваційні програми та етичні стандарти.

Ці інструменти допомагають визначити основні параметри соціально відповідального управління та обов'язки аграрного підприємства перед різними суспільними групами (рис. 1.3).

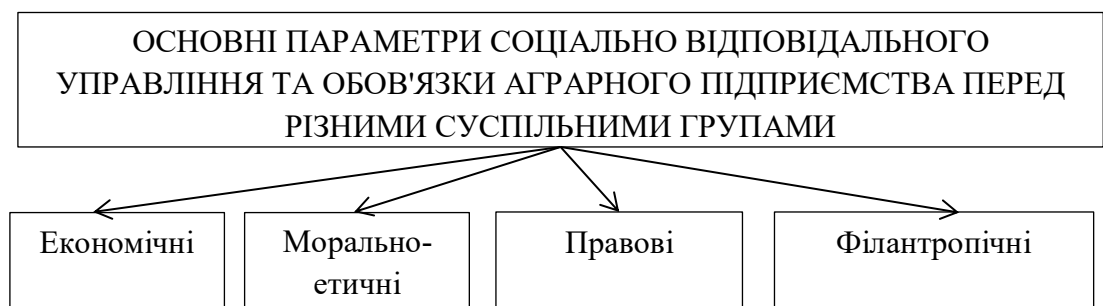


Рисунок 1.3 - Основні параметри соціально відповідального управління та обов'язки аграрного підприємства перед різними суспільними групами

Джерело: сформовано автором

Соціальна активність аграрного підприємства, яка має спрямованість як на робітників, так і на громаду й суспільство в цілому, виступає у вигляді такого собі показника його стабільності та відповідальності, і має прямий вплив на його ділову репутацію [26].

Згідно з трактуванням соціальної відповідальності концептуальна модель управління розвитком персоналу аграрного підприємства має базуватися на трьохсторонніх відносинах держави, суспільства та приватного підприємницького сектору (рис. 1.4) задля забезпечення балансу існуючих економічних та соціальної нерівності та збільшення прибутку в довгостроковій перспективі згідно вільної волі підприємств, яка має мати спрямування та дотримуватися високих стандартів щодо виробництва товарів, надання послуг та управління і розвитком персоналу, задовольняючи потреби спільноти, вирішуючи їх проблеми та зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

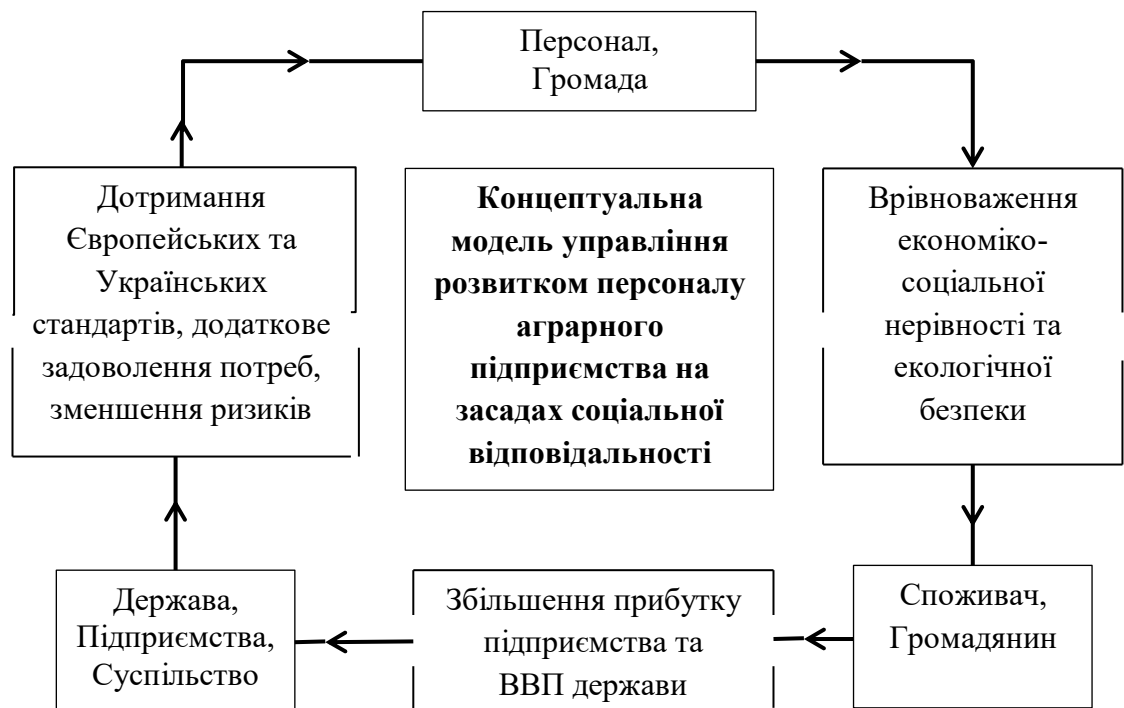


Рисунок 1.4 – Концептуальна модель управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є трьохсторонньою моделлю, де держава є обов'язковим учасником. Існують дві основні моделі урядового підходу: американська та європейська.

В американській моделі підприємства самостійно визначають свій внесок у суспільство, а державне регулювання мінімальне, хоча передбачає податкові пільги та популяризацію соціальних інвестицій.

Європейська модель базується на державному регулюванні та обов'язковій публікації соціальної звітності відповідно до міжнародних стандартів, що сприяє розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність регулюється міжнародними стандартами (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу

Стандарт	Зміст
ISO 45001 (HSE)	Стандарт оцінки системи управління охороною праці та промисловою безпекою відповідає вимогам для ефективного забезпечення охорони праці та здоров'я працівників.
SA 8000 (SAI)	Стандарт поліпшення умов праці гарантує захист прав працівників та їхню участь у контролі за діяльністю підприємства.
AA 1000 (Institute of Social and Ethical Account Ability)	Стандарт етичної та соціальної відповідальності підприємств спрямований на інтеграцію соціальних аспектів у процеси управління та ведення бізнесу.
ISO 14001 (ISO)	Стандарт екологічного управління, що забезпечує мінімізацію впливу на навколишнє середовище.
ISO 26000:2010 (ISO)	Стандарт співпраці із зацікавленими сторонами передбачає впровадження соціально відповідальної поведінки в діяльність підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Соціальна відповідальність підприємств аграрного сектору передбачає прийняття виробничо-економічних та управлінських рішень, які не лише забезпечують їх конкурентоспроможність, економічне зростання та фінансову стабільність, але й сприяють вирішенню суспільно важливих питань у соціальній, економічній та екологічній сферах.

У структурі соціальної відповідальності аграрних підприємств виділяються чотири ключові напрями:

- розвиток людського капіталу: забезпечення соціальної мотивації працівників, підтримка їхнього професійного і особистісного розвитку, створення умов для зростання через впровадження соціальних пакетів та програм.

- благодійна діяльність: підтримка місцевих ініціатив, спонсорвання заходів і проектів, спрямованих на покращення добробуту громад.

- екологічна відповідальність: реалізація природоохоронних заходів, зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, впровадження екологічних технологій.

- участь у суспільно значущих програмах: активна участь у проектах місцевого, регіонального та національного значення, які сприяють сталому розвитку громади та суспільства в цілому.

Такий підхід сприяє гармонійному поєднанню економічних цілей аграрних підприємств із соціальними та екологічними пріоритетами.

Керівництво аграрним підприємством пов'язане з управлінням розвитку персоналу, враховуючи соціальну відповідальність, має проводитися у таких напрямках:

1. Планування та прогнозування потреб у персоналі: визначення необхідної кількості працівників і їх кваліфікації, що відповідає потребам підприємства, а також соціальним стандартам, включаючи забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Окремо враховуються сезонні коливання робочих ресурсів для сільськогосподарських робіт, де важливо забезпечити належні умови для сезонних працівників.

2. Набір і відбір кадрів: забезпечення прозорих, справедливих і неупереджених процедур відбору працівників, зокрема для молоді та вразливих груп населення. Підприємство активно співпрацює з місцевими освітніми установами для забезпечення молодих кадрів та підвищення рівня працевлаштування в сільській місцевості.

3. Навчання та професійний розвиток: організація тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації працівників, зокрема для адаптації до нових

технологій, інновацій в аграрному виробництві та екологічних стандартів. Спеціальне увагу приділяється навчальним програмам для працівників з обмеженими можливостями або тих, хто потребує додаткової підтримки.

4. Мотивація та компенсація: розробка системи мотивації, яка включає не тільки фінансові винагороди, але й соціальні пакети (медичне страхування, підтримка кар'єрного зростання, покращення умов праці, забезпечення житлом в сільських районах). Підвищення значення соціальних переваг у сільському господарстві допомагає утримувати працівників у віддалених регіонах.

5. Оцінка ефективності роботи персоналу: інтеграція соціальних критеріїв в систему оцінки праці, наприклад, врахування не лише виробничих результатів, а й екологічних стандартів, соціальних ініціатив та взаємодії з місцевими громадами. Акцент на відповідальність за навколишнє середовище та соціальний вплив підприємства на громаду.

6. Розвиток корпоративної культури: формування культури, що підтримує соціальну відповідальність, включає принципи етики, взаємоповаги, а також заохочує участь працівників у соціальних та екологічних ініціативах. Наприклад, організація заходів по збереженню екології, покращення умов життя в сільських районах через підтримку місцевих проектів.

7. Управління змінами: забезпечення соціально відповідальної адаптації персоналу до змін, таких як впровадження нових агротехнологій чи змін у виробничому процесі. Врахування впливу змін на працівників і їх сім'ї, створення умов для перепідготовки та перекваліфікації персоналу відповідно до нових вимог ринку.

Ці напрямки мають допомогти аграрному підприємству не лише досягти високої продуктивності та конкурентоспроможності, але й відповідально поставитись до соціальних та екологічних аспектів його діяльності, що має позитивно вплинути на його репутацію, забезпечити

стабільність у трудових відносинах та підтримати соціальну відповідальність на місцевому рівні або в громаді.

Соціально орієнтована ринкова економіка є однією з найперспективніших моделей для аграрних підприємств, оскільки поєднує ефективність ринкових механізмів із соціальною відповідальністю, що орієнтована на досягнення справедливості, рівності та сталого розвитку. У контексті аграрного сектору така модель сприяє забезпеченню гідних умов праці для працівників, впровадженню екологічних стандартів виробництва, підтримці місцевих громад та раціональному використанню природних ресурсів.

Україна, орієнтуючись на цю модель, бере на себе зобов'язання відповідати міжнародним стандартам, визначеним ООН та Європейським Союзом. Це включає розвиток соціально відповідального підприємництва в аграрному секторі, впровадження передових технологій, які мінімізують шкоду для навколишнього середовища, забезпечення стабільності продовольчих ресурсів, а також підтримку фермерських господарств і сільських територій.

Застосування принципів соціально орієнтованої ринкової економіки в аграрному секторі допомагає підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку, покращити якість життя в сільській місцевості та забезпечити сталий розвиток сільськогосподарського виробництва.

Отже, соціальна відповідальність аграрних підприємств має як переваги, так і недоліки. Позитивні аспекти включають покращення репутації, зростання продажів і ринкової частки, довгострокові перспективи розвитку, ресурси для доброчинності та морально-етичні зобов'язання. Негативні сторони – порушення принципу максимізації прибутку, підвищення цін через витрати на соціальну відповідальність, відсутність звітності та можливість утриманських настроїв серед отримувачів допомоги.

Необхідно не тільки усвідомлювати переваги, але й подолати недовіру до бізнесу, особливо великих агропідприємств, які часто сприймаються як байдужі до соціальних проблем. Формування соціальної відповідальності залежить від моральних переконань, вигід бізнесу та розвитку громадянського суспільства.

Забезпечення соціального захисту працівників є важливою частиною діяльності служб управління персоналом. Це включає не тільки матеріальне забезпечення, а й реалізацію принципів соціальної справедливості. Така політика допомагає підприємству проявляти соціальну відповідальність, розуміти потреби працівників і підтримувати атмосферу співпраці. Хоча не завжди можна повністю задовольнити всі потреби, прагнення до цього позитивно сприймається колективом, зміцнюючи імідж аграрного підприємства та його керівництва.

Для аграрного підприємства слід підкреслити, що досягнення стійкого економічного, організаційного та соціального ефекту від впровадження соціальної відповідальності у розвиток персоналу можливе лише за умови глибокої інтеграції цих принципів у повсякденну господарську діяльність підприємства та забезпечення постійної взаємодії з соціальними партнерами. У зв'язку з цим актуальним завданням стає розробка концептуальних підходів до реалізації соціальної відповідальності у сфері розвитку персоналу, спрямованих на створення умов для гармонійного особистісного і професійного зростання працівників (рис.1.5).

Для аграрного підприємства важливим аспектом є вибір форм реалізації соціальної відповідальності у сфері розвитку персоналу, що забезпечує ефективне управління цією діяльністю. Інтеграція соціально відповідальних заходів має стати частиною управлінських стратегій.

Для підтримки дієвих трудових практик необхідно налагодити постійний зворотний зв'язок із працівниками через анкетування, інтерв'ю, створення комітетів, зустрічі, гарячі лінії, корпоративні чати чи скриньки для пропозицій [28].

Мета – організація підготовки висококваліфікованого персоналу, щодо формування та підтримки його кваліфікаційного рівня згідно вимог аграрного підприємства для забезпечення цілей стратегічного та тактичного напрямку й перспектив його розвитку



Принципи

- Принципи управління розвитком персоналу включають: застосування наукового підходу, забезпечення економічної доцільності, гнучкість та адаптацію до змін, всебічний і комплексний підхід до вирішення завдань, чітке розуміння відповідальності, дотримання принципів справедливості, орієнтацію на інновації, взаємодію у двох напрямках та підтримання безперервності процесів.
- Принципи соціальної відповідальності охоплюють: підзвітність за діяльність, прозорість і відкритість у веденні справ, дотримання етичних норм, налагодження ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, відповідність правовим та міжнародним стандартам, а також повагу та захист прав людини.

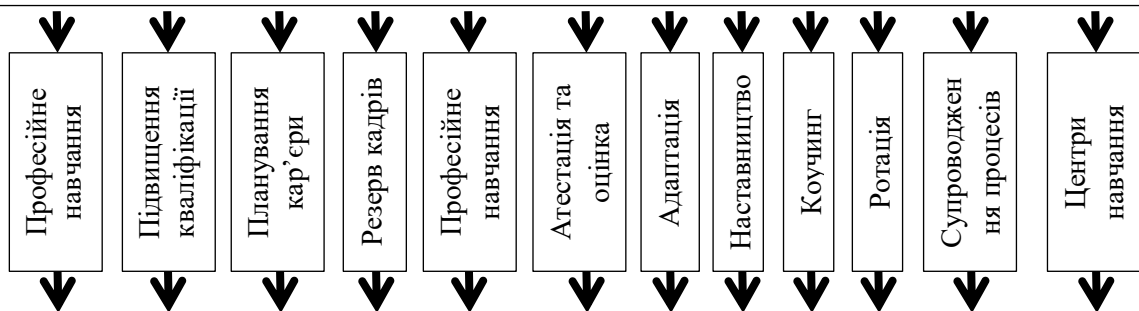


Завдання

- Формування системи розвитку персоналу на основі принципів соціальної відповідальності, інтегрованих у стратегію аграрного підприємства та враховуючи специфіку його бізнес-процесів.
- Створення та впровадження комплексної системи розвитку персоналу, яка охоплює аналіз потреб у навчальних програмах, їхнє планування і бюджетування, організацію навчання та контроль результативності.
- Уніфікація навчальних матеріалів відповідно до затверджених стандартів.
- Впровадження принципів гідної праці, що забезпечують належні умови роботи.
- Забезпечення умов для гармонійного особистісного та професійного розвитку працівників.
- Активне залучення, мотивація та утримання талановитих і ініціативних співробітників.
- Постійне оновлення знань і вдосконалення навичок для вирішення актуальних і стратегічних завдань аграрного підприємства.
- Розвиток управлінських компетенцій та забезпечення висококваліфікованого і стабільного менеджменту в аграрному секторі.



Формування реалізації розвитку персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності



Результат: підвищується конкурентоспроможність аграрного підприємства; створюється позитивний імідж аграрного підприємства, як роботодавця на ринку праці; збільшується обсяги реалізації та прибутку завдяки розвитку персоналу; знижується рівень плинності кадрів; підвищується якість трудового життя; підвищується лояльність та згуртованість працівників й рівень корпоративної культури; посилюється мотивація працівників та підвищується продуктивність праці; покращується соціально-психологічний клімат в колективі; формуються довіра між роботодавцем та найманими працівниками

Рисунок 1.5 - Концептуальні основи впровадження соціальної відповідальності у розвиток персоналу аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Працівників аграрного підприємства важливо залучати до прийняття ключових рішень, таких як визначення корпоративних цінностей або розробка стратегії розвитку бізнесу. Ефективне управління передбачає не лише участь співробітників у стратегічних процесах, але й використання їхнього творчого та інтелектуального потенціалу для впровадження інновацій. Для досягнення цілей і вибору найефективніших форм реалізації соціальної відповідальності в умовах аграрного сектору необхідно враховувати специфіку управління розвитком персоналу та соціально-економічні особливості діяльності підприємства [13], а також й принципів соціальної відповідальності [29]. Застосування цього підходу надасть можливість не лише обґрунтувати, але й чітко визначити необхідність та доцільність інтеграції соціально відповідальних практик у процеси розвитку персоналу аграрних підприємств. Такий підхід дозволить оцінити соціальну відповідальність як важливу складову ефективної стратегії управління кадрами, сприяючи підвищенню рівня залученості працівників, поліпшенню їхнього добробуту та створенню сприятливого корпоративного середовища, що в свою чергу позитивно впливатиме на загальний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» КРОПИВНИЦЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства

Аграрні підприємства можуть мати відмінності за організаційно-економічною характеристикою.

Дослідженим підприємством є Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Підприємство було створено 06.07.2018, та працює на ринку вже 6,5 років.

Підприємство має юридичну адресу в Кіровоградській обл., місті Кропивницькому.

Розмір статутного капіталу складає 1 000 000,00 грн.

Аграрне підприємство оснували 6 засновників/учасників юридичної особи, при чому 51 % акцій належить Гінзеровському Олександровичу Антоновичу, решта належить 5 особам у рівних долях (по 9,8%) у кожного.

Місія компанії: «Вносити в життя людей (клієнтів, постачальників, працівників), які мають будь-яке відношення до компанії впевненість, спокій та достаток !!!» [44].

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» з високою відповідальністю ставимося до своєї роботи та невтомно прагнемо стати ще ефективнішою компанією, щоб наші клієнти отримали тільки максимальні результати в сільському господарстві. Компанією керує команда професіоналів із багаторічним досвідом роботи в агросфері, яка разом зі своїми партнерами та покупцями здатна досягти найвищих показників в українському агробізнесі.

Мета компанії: «Створювати найбільш якісний клієнт орієнтований сервіс для сільгоспвиробників. Постійно навчатись та вдосконалюватись, щоб бути завжди на хвилі сучасних інновацій та технологій» [44].

Принципи компанії – чесність, порядність, справедливість, відкритість, людяність.

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» здійснює консультування, реалізацію та застосування продукції, доставку товару, бухгалтерський супровід.

Перевагами діяльності компанії є оперативність у прийнятті рішень, лояльність у будь-яких ситуаціях, професіоналізм підтверджений діями, професійний розвиток, для відповідності сучасним тенденціям.

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» займається продажем посівних матеріалів від кращих виробників, широкого асортименту засобів захисту рослин, добрива для живлення рослин, професійні консультації аграріям.

Має великий автопарк для транспортування та дистриб'юторства, який налічує 63 машини, як легкові так і вантажні.



Рисунок 2.1 - Торгова марка аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: [30]

Організаційну характеристику ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Організаційні характеристики ТОВ «Компанія АгроНова»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія АгроНова»
Скорочена назва	ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»
Основний вид діяльності	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
Види діяльності	- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур - 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів - 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур - 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів - 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами - 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами - 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками - 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами - 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами - 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин - 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами - 46.23 Оптова торгівля живими тваринами - 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами - 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами - 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами - 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами - 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками - 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами - 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення - 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням - 46.65 Оптова торгівля офісними меблями

Продовження таблиці 2.1

	- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування - 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів - 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. - 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами - 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами - 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля - 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах - 47.30 Роздрібна торгівля пальним - 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах - 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах - 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах - 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет - 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт - 52.10 Складське господарство - 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту - 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна - 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту - 71.20 Технічні випробування та дослідження - 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. - 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів - 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів - 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення - 73.11 Рекламні агентства - 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 25006, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, ВУЛИЦЯ ВІКТОРА ЧМІЛЕНКА, будинок 35

Джерело: складено автором за [30; 45]

Організаційну структуру управління аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рис.2.2.

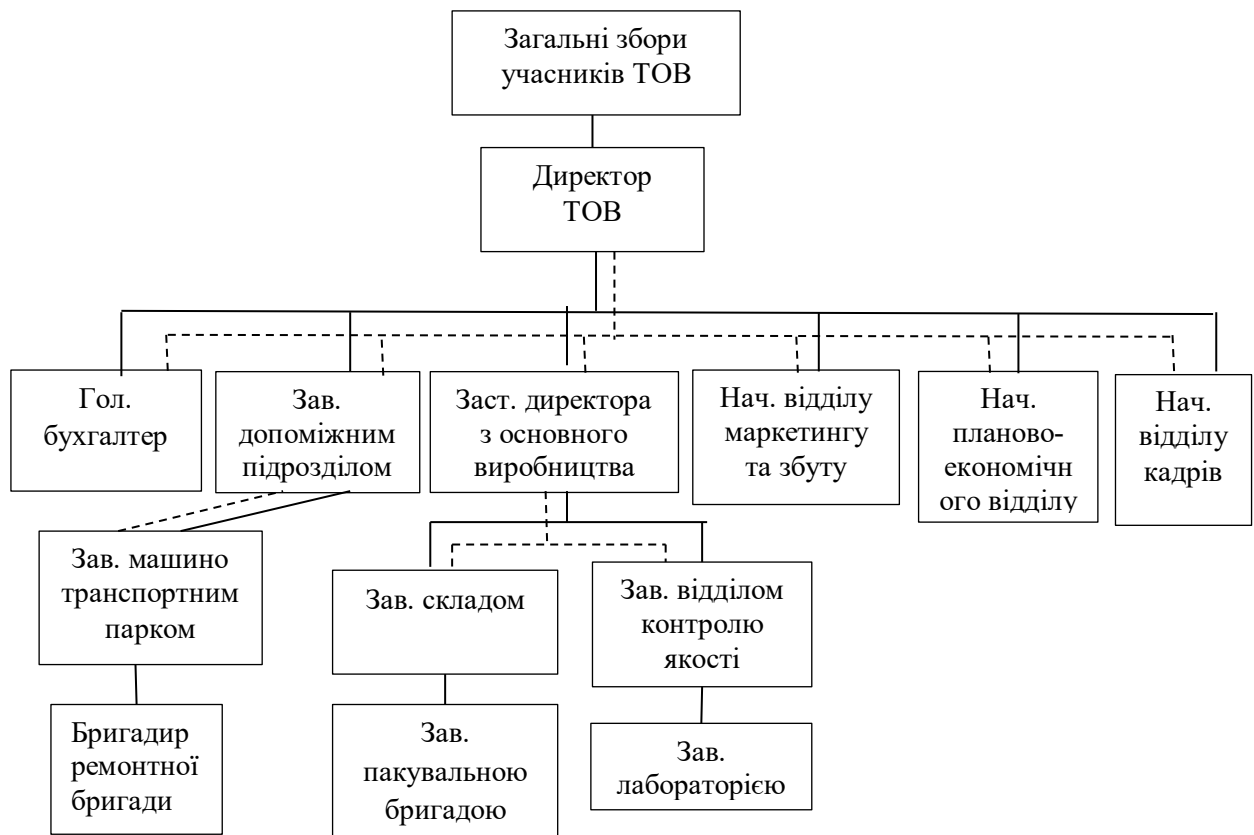


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

Отже, з рисунку 2.2 видно, що управління аграрним підприємством будується за лінійно-функціональною структурою. Лінійні керівники підрозділів відповідають за організацію роботи працівників і виконання виробничих завдань, тоді як функціональні служби забезпечують методичну, консультаційну та контрольну підтримку. Працівники підрозділів підпорядковуються лише своїм лінійним керівникам, які несуть повну відповідальність за їх діяльність. Лінійні керівники співпрацюють із функціональними підрозділами, але не підкоряються їм. Вищий орган управління координує діяльність усіх структур, зберігаючи принцип єдності керівництва: розпорядження працівникам передаються виключно через їх безпосередніх керівників. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між рівнями управління.

Надалі проведемо аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства, який є ключовим інструментом для оцінки його стабільності, ефективності та перспектив розвитку. Він охоплює аналіз фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, а також економічної ефективності господарської діяльності. Результати аналізу фінансово-економічного стану діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» занесемо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансово-економічного стану діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
Власний капітал	88798	145207	115844	27046	30,46
Необоротні активи	17014	14990	23951	6937	40,77
Власні оборотні кошти	216315	107971	257902	41587	19,23
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3613	1248	4611	998	27,62
Власні і довгострокові позикові кошти у формуванні запасів і витрат	58383	116475	72553	14170	24,27
Поточні зобов'язання і забезпечення	233329	122961	281853	48524	20,80
Основні джерела коштів у формуванні запасів і витрат	261297	210704	311115	49818	19,07
Запаси і витрати	325740	269416	402308	76568	23,51

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

За даними таблиці 2.2 видно, що власний капітал зріс на 30,46%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Необоротні активи зросли на 40,77%, що вказує на інвестиції у довгострокові активи. Власні оборотні кошти збільшилися на 19,23%, покращуючи покриття короткострокових потреб. Довгострокові зобов'язання зросли на 27,62%, що пов'язано із залученням коштів для розвитку. Поточні зобов'язання підвищилися на 20,80%, що потребує уваги до ліквідності. Запаси і витрати зросли на 23,51%, що може бути результатом збільшення обсягів діяльності.

Отже, аграрне підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» демонструє позитивну динаміку, але зростання зобов'язань і запасів потребує оптимізації.

Надалі доцільно провести аналіз рентабельності господарської діяльності аграрного підприємства, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони його функціонування, сприяти ухваленню управлінських рішень для покращення економічної ефективності. Регулярний контроль цих показників допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним у складних умовах аграрного ринку. Аналіз рентабельності господарської діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз рентабельності господарської діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
ROA - Рентабельність активів	15,7	20,9	14,3	-1,4	-8,92
Рентабельність власного капіталу	135,2	63,5	39,5	-95,7	-70,78
RCA - Рентабельність оборотних активів	16,5	22,2	15,2	-1,3	-7,88
NPM - Чиста маржа	6,0	6,5	5,0	-1	-16,67
ROTA - Рентабельність загальних активів	19,3	25,8	17,5	-1,8	-9,33
Валова рентабельність собівартості	15,9	20,0	14,9	-1	-6,29
Рентабельність операційних витрат	209,9	187,7	174,3	-35,6	-16,96
Чиста рентабельність витрат	8,0	8,6	6,5	-1,5	-18,75

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Отже, згідно даних таблиці 2.2 видно, що за період 2021–2023 рр. основні показники рентабельності демонструють негативну динаміку, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів та управління витратами. Рентабельність активів (ROA) знизилася на 8,92%, що свідчить про погіршення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу скоротилася на 70,78%, що є найбільш суттєвим падінням і вказує на зменшення дохідності для власників.

Рентабельність оборотних активів (RCA) знизилася на 7,88%, що свідчить про слабше управління короткостроковими ресурсами. Чиста маржа (NPM) впала на 16,67%, що вказує на зменшення чистого прибутку у співвідношенні до виручки. Рентабельність загальних активів (ROTA) зменшилася на 9,33%, підтверджуючи загальне погіршення ефективності. Валова рентабельність собівартості впала на 6,29%, що може бути наслідком зростання витрат. Рентабельність операційних витрат скоротилася на 16,96%, що вказує на неефективне управління операційними витратами. Чиста рентабельність витрат знизилася на 18,75%, що свідчить про зменшення фінансового результату на одиницю витрат.

В динаміці основні види рентабельності діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рисунку 2.3.

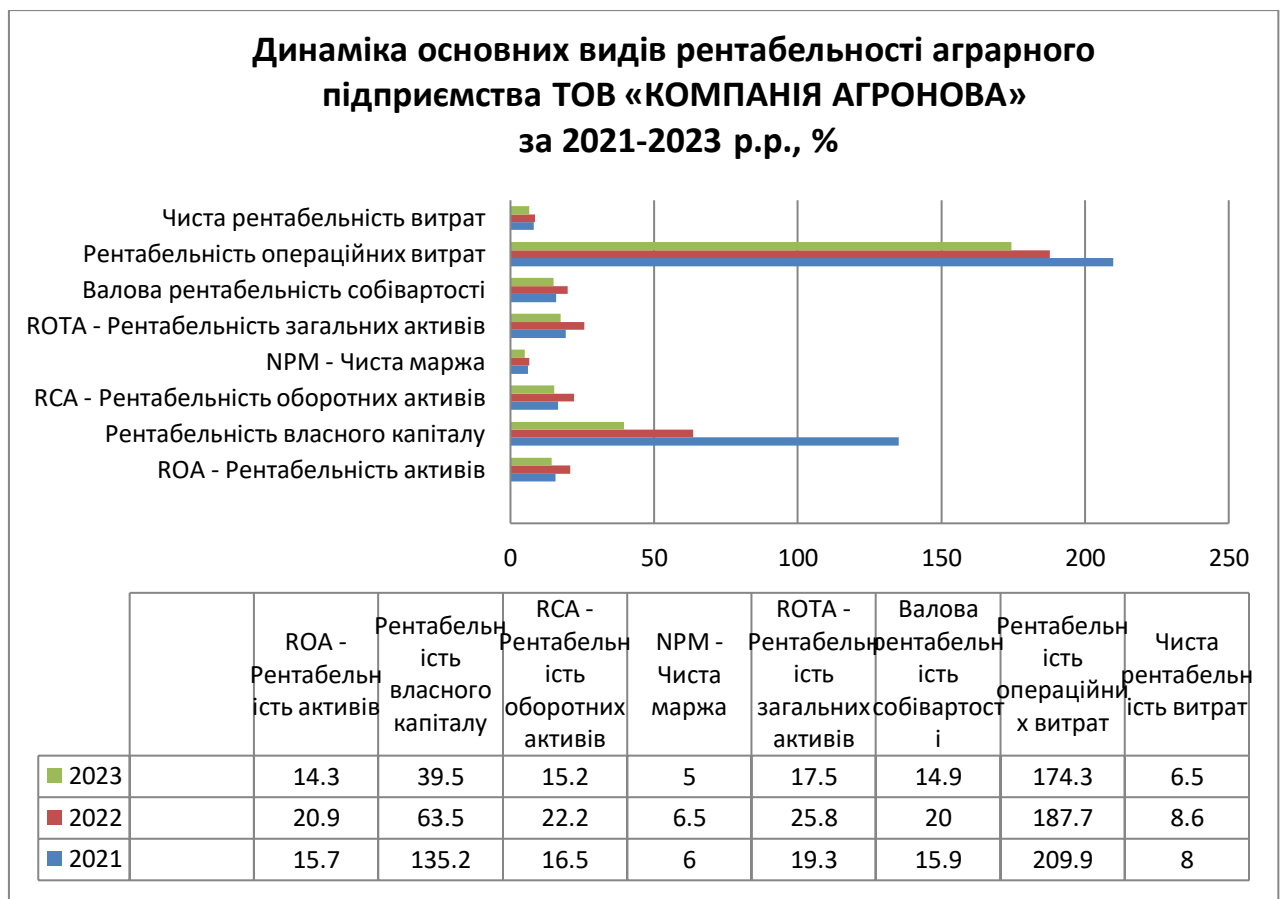


Рисунок 2.3. - Динаміка основних видів рентабельності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р., %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Таким чином, рентабельність господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» суттєво знизилася, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів, зростання витрат і зниження прибутковості. Для покращення ситуації підприємству необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання активів та впровадити заходи для збільшення дохідності.

Ще одним показником успішної діяльності аграрного підприємства є показник чистого прибутку, який демонструє загальний фінансовий результат після вирахування всіх витрат, податків та зборів. Він відображає, наскільки ефективно підприємство генерує доходи, покриваючи свої операційні витрати, витрати на виробництво, зберігання та транспортування продукції, а також фінансові зобов'язання та податкові зобов'язання. Чистий прибуток є свідченням того, як аграрне підприємство управляє своїми витратами, ефективно використовує земельні та виробничі ресурси, а також здатне забезпечити прибутковість для власників, інвесторів та акціонерів.

На рисунку 2.4 наведено динаміку чистого прибутку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р.

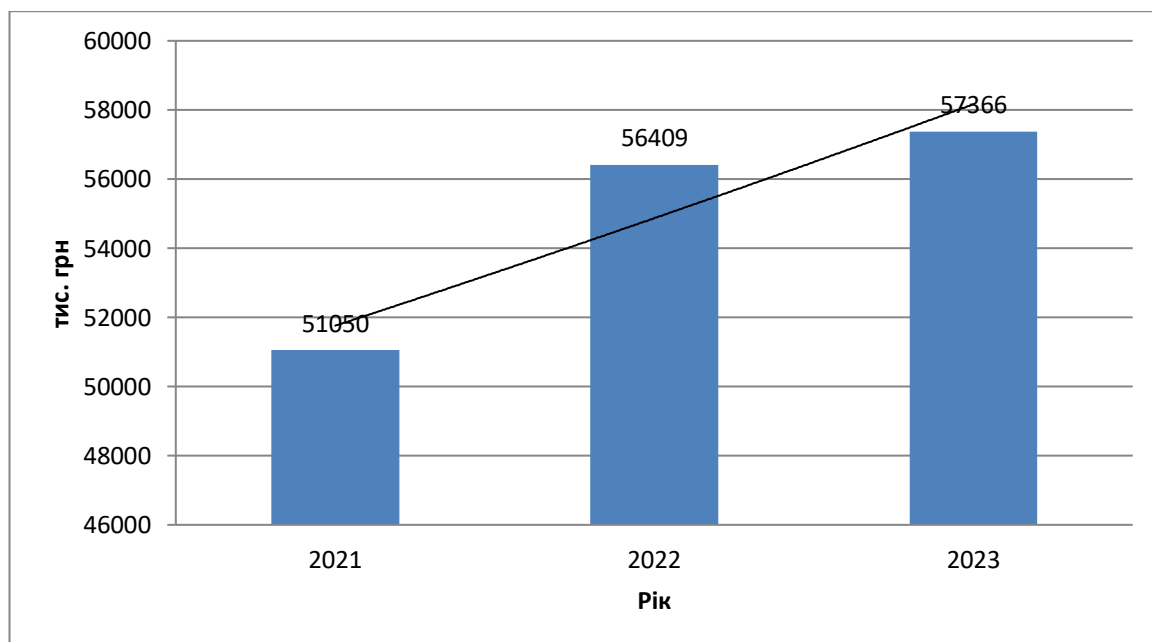


Рисунок 2.4. - Динаміка чистого прибутку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р., тис. грн.

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Для аграрного підприємства цей показник має важливе значення, оскільки він також відображає здатність адаптуватися до сезонних коливань врожайності, зміни цін на сільськогосподарську продукцію та впливу природних факторів. Чистий прибуток є важливим індикатором фінансової стабільності, здатності до реінвестування в розвиток, а також забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

З рис. 2.4 видно, що показник чистого прибутку аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2021-2023 р.р. має тенденцію для збільшення.

Аналіз ліквідності дозволяє оцінити, наскільки аграрне підприємство здатне зберігати фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, своєчасно реагувати на зміни в умовах аграрного ринку та забезпечувати безперервність своєї діяльності. Аналіз ліквідності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Рекоменд. значення	2021	2022	2023	Відхилення	
					Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
Поточна ліквідність (Current Ratio), %	> 100%.	132,3	206,9	134,2	1,9	1,44
Абсолютна ліквідність (Cash Ratio), %	> 20%	1,5	1,9	3,1	1,6	106,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio), %	> 100%.	75,2	126,5	83,5	8,3	11,04
Відношення грошових коштів до активів (Cash-to- Assets Ratio), %	від 0,1 до 0,2.	1,1	0,9	2,2	1,1	100,00
Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio), %	> 100%.	75,2	126,5	83,5	8,3	11,04

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Отже, за даними табл. 2.4, аналіз ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» свідчить про позитивну фінансову стабільність підприємства,

здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання і ефективно управляти своїми активами.

Поточна ліквідність залишалася високою протягом 2021-2023 років, з 132,3% у 2021 році до 206,9% у 2022 році, з незначним зниженням до 134,2% у 2023 році. Показник все ще значно перевищує рекомендовану норму ($>100\%$), що свідчить про достатність поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань підприємства.

Абсолютна ліквідність показала суттєве поліпшення з 1,5% у 2021 році до 3,1% у 2023 році. Це свідчить про збільшення здатності підприємства виконувати свої зобов'язання безпосередньо за рахунок грошових коштів, що підвищує його фінансову гнучкість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє стабільність, хоча і з невеликим зниженням з 126,5% у 2022 році до 83,5% у 2023 році. Незважаючи на це, показник залишався в межах рекомендованого значення ($>100\%$), що означає, що підприємство здатне покривати свої зобов'язання за рахунок більш ліквідних активів, таких як дебіторська заборгованість та інші короткострокові активи.

Відношення грошових коштів до активів показує позитивну динаміку: з 1,1% у 2021 році до 0,9% у 2022 році і зростає до 2,2% у 2023 році. Це свідчить про збільшення частки ліквідних активів у структурі загальних активів підприємства, що покращує його здатність реагувати на непередбачувані фінансові ситуації.

Проміжний коефіцієнт покриття залишився стабільним протягом усього аналізованого періоду, що підтверджує здатність підприємства підтримувати ліквідність на достатньому рівні для виконання своїх зобов'язань без залежності від зовнішніх фінансових ресурсів.

Таким чином, підприємство має хорошу фінансову стійкість і ефективно управляє ліквідністю. Незважаючи на незначні коливання в деяких показниках, всі вони залишаються на прийнятному рівні, що дозволяє

компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та адаптуватися до змін на ринку.

Аналіз платоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (таблиця 2.5), дає змогу визначити його здатність виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів, що не є ліквідними або вимагають тривалого часу для реалізації. Цей аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість аграрного підприємства в умовах зміни економічної ситуації та забезпечення його здатності до виживання та розвитку у довгостроковій перспективі. Загалом, аналіз платоспроможності є важливим інструментом для оцінки довгострокових фінансових можливостей аграрного підприємства і його здатності підтримувати свою діяльність у майбутньому.

Таблиця 2.5 - Аналіз платоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Рекоменд. значення	2021	2022	2023	Відхилення	
					Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets), %	>= 50%.	27,3	53,9	28,8	1,5	5,49
Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA)	від 0 до 3-5	3,4	1,6	3,6	0,2	5,88
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio), %		521,9	968,7	483,7	-38,2	-7,32

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Отже, аналіз платоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» виявив певні зміни в ключових показниках:

Коефіцієнт автономії у 2022 році зріс до 53,9%, що відповідає рекомендованому значенню (>50%), але в 2023 році знову знизився до 28,8%. Це свідчить про коливання в рівні власного капіталу щодо активів аграрного підприємства.

Відношення чистого боргу до EBITDA знизилось з 3,4 у 2021 році до 1,6 у 2022 році, але знову підвищилось до 3,6 у 2023 році, що перевищує

рекомендовану норму (від 0 до 3-5), вказуючи на високий рівень боргового навантаження на аграрне підприємство.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показав значні коливання, зростаючи до 968,7% у 2022 році, але знизився на 38,2% у 2023 році, що вказує на зменшення фінансування необоротних активів власними засобами.

Загалом, платоспроможність аграрного підприємства має певні ризики, зокрема через високий рівень боргового навантаження та нестабільність коефіцієнтів автономії і покриття необоротних активів. Це вимагає уваги до структури капіталу та управління борговими зобов'язаннями для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Аналіз ділової активності аграрного підприємства показує ефективність використання ресурсів підприємства для генерування доходів та здійснення операційної діяльності. Він дає змогу оцінити, наскільки підприємство здатне ефективно управляти своїми активами, оптимізувати витрати і максимізувати прибуток. Загалом, цей аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно аграрне підприємство використовує свої ресурси та як воно адаптується до ринкових умов для підтримки стабільного розвитку. Аналіз ділової активності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз ділової активності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover)	3,1	2,9	3,4	0,3	9,68
Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover)	16,1	8,4	10,0	-6,1	-37,89
Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)	5,4	5,4	6,0	0,6	11,11

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Аналіз ділової активності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» показує певні зміни в ефективності використання ресурсів:

Так, оборотність загальних активів збільшилась з 2,9 у 2022 році до 3,4 у 2023 році, що свідчить про поліпшення ефективності використання активів для генерування доходів. Оборотність робочого капіталу знизилась з 16,1 у 2021 році до 10,0 у 2023 році, що вказує на деяке погіршення ефективності використання робочого капіталу. Оборотність дебіторської заборгованості зросла з 5,4 у 2022 році до 6,0 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства швидше отримувати кошти за свої продажі.

В цілому, аграрне підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» покращує ефективність використання активів і дебіторської заборгованості, хоча є потреба в оптимізації оборотності робочого капіталу.

2.2. Аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства

Ефективність стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства можна оцінити за допомогою різних показників.

Проведемо первинний аналіз ефективності управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства та кадрового складу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» Кропивницького району Кіровоградської області (таблиця 2.7).

Аналіз показників ефективності управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» показує наступне:

Середньо-спискова чисельність працівників залишалась стабільною протягом трьох років, що свідчить про відсутність значних змін в чисельності персоналу. Прийом та вибуття працівників були мінімальними, з

одним працівником, що вибув у 2023 році, вказуючи на стабільність кадрового складу.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства та кадрового складу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показник	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	Фактичне, тис. грн.	Абсолютне, %
Середньо-спискова чисельність штатних працівників спискового складу, осіб.	78	79	78	0	0,00
Прийнято працівників, осіб.	0	1	0	0	0,00
Вибуло працівників, осіб.	0	0	1	1	100,00
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0	0,0127	0	0	0,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,0128	0,0128	100,00
Фонд оплати праці, тис. грн	10009	12157	14428	4419	44,15
Чистий прибуток, тис. грн	51050	56409	57366	6316	12,37
Рентабельність праці, %	50,99	46,40	39,70	-11,29	-22,14

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Коефіцієнт обороту з прийому працівників залишався на рівні 0, що вказує на низький рівень прийому нових працівників у 2021 та 2023 роках. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році був низьким, що вказує на мінімальну плинність персоналу. Фонд оплати праці зріс на 44,15% за три роки, що свідчить про збільшення витрат на оплату праці, ймовірно, через підвищення зарплат чи розширення фонду. Чистий прибуток збільшився на 12,37%, що вказує на позитивні фінансові результати, але з помітним зниженням рентабельності праці на 22,14%, що вимагає аналізу ефективності витрат на працівників. Загалом, підприємство демонструє стабільність у кадровому складі, зростання фонду оплати праці та чистого прибутку, хоча рентабельність праці знизилась, що потребує уваги для подальшої оптимізації витрат на персонал.

Надалі проведемо структурний аналіз складу працівників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура трудових ресурсів в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Категорія зайнятих на підприємстві	2021	2022	2023
Керівники	2	2	2
Спеціалісти	4	4	4
Робітники	72	73	72
РАЗОМ:	78	79	78

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Структурний розподіл трудових ресурсів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році наведено на рисунку 2.5.

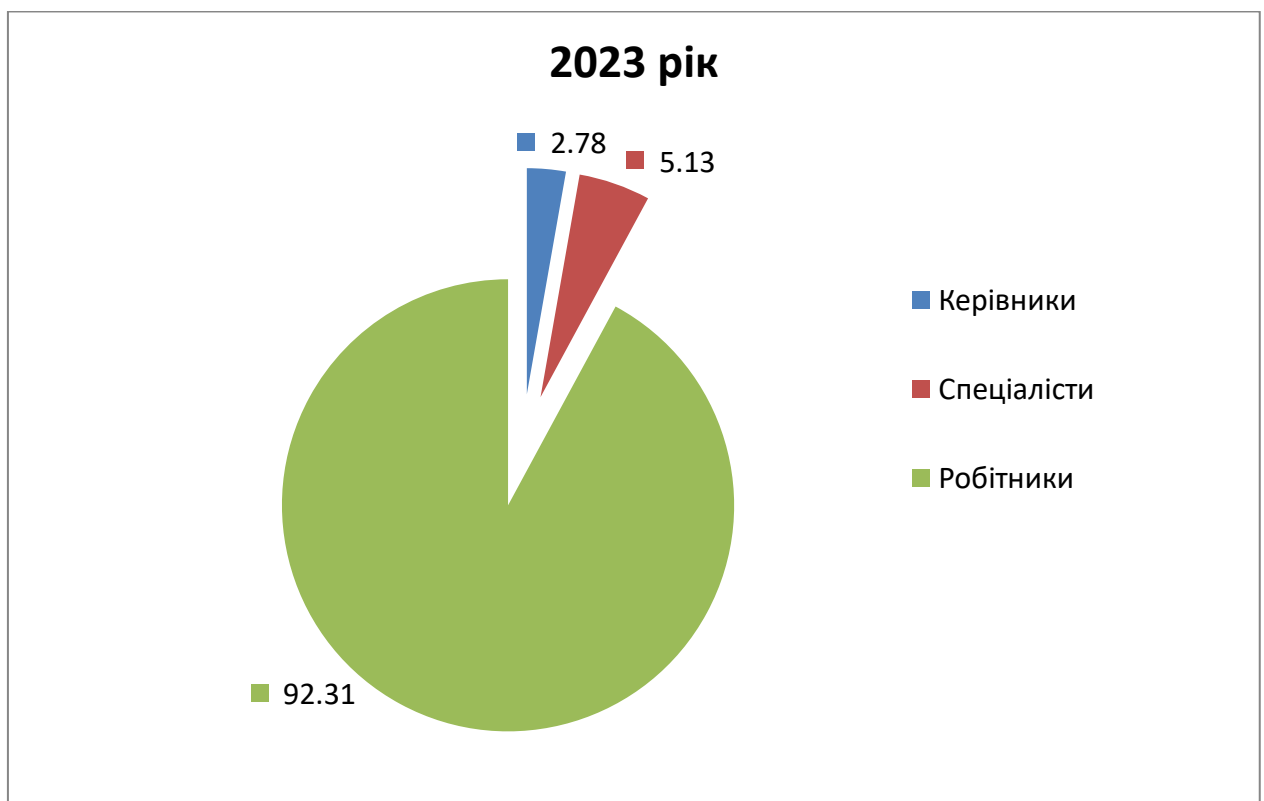


Рисунок 2.5. - Структурний розподіл трудових ресурсів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році, %.

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Необхідно враховувати, що ці показники повинні оцінюватися в сукупності та з урахуванням конкретних цілей і завдань аграрного підприємства. Постійний моніторинг і аналіз цих показників дозволить оцінити ефективність стратегічного управління персоналом та виявити потенційні напрямки для вдосконалення.

Ось кілька можливих висновків на основі оцінки показників:

- висока задоволеність співробітників і низька плинність свідчать про ефективне стратегічне управління персоналом, яке забезпечує мотивацію та зацікавленість працівників.

- зростання продуктивності праці і досягнення організаційних цілей показують, що працівники добре навчені та узгоджені з цілями організації.

- розвиток лідерства та готовність до внутрішнього просування свідчать про ефективне управління та підготовку резерву талантів до майбутніх керівних ролей.

- ефективне планування наступності забезпечує безперервність на ключових посадах і зменшує збої при зміні керівництва.

- низький рівень прогулів і запізнень свідчить про позитивну робочу атмосферу і хороший баланс між роботою та особистим життям.

- швидке реагування на відгуки та скарги працівників свідчить про ефективні комунікаційні канали та вирішення конфліктів.

- зниження витрат на найм при збереженні високої якості робочої сили вказує на ефективні процеси найму та адаптації.

- поліпшення організаційної діяльності та фінансових результатів демонструє, що людський капітал сприяє успіху та конкурентоспроможності організації.

Отже, аналізуючи ці показники в комплексі, сільськогосподарське підприємство може оцінити ефективність стратегічного управління персоналом, визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити області, які потребують удосконалення для забезпечення сталого розвитку організації та її працівників. Обов'язковим критерієм при працевлаштуванні в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» є наявність освіти (таблиця 2.9).

Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у табл. 2.9 показує стабільний рівень освіченості персоналу. Протягом трьох років кількість працівників з вищою освітою залишалася незмінною (6 осіб), що становить 7,69% від загальної чисельності. Зміни в чисельності

працівників з неповною та базовою вищою освітою та з повною вищою освітою не відбулися, що свідчить про стабільність освітньої структури колективу.

Таблиця 2.9 – Аналіз освітнього рівня працівників у ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	факт.	абс.
Облікова кількість працівників, осіб	78	79	78	0	0
з вищою освітою, осіб	6	6	6	0	0
% від заг. кількості працівників	7,69	7,59	7,69	0	0
У т. ч.:					
з неповною та базовою вищою освітою, осіб	7	8	7	0	0
% від заг. кількості працівників	8,97	10,13	8,97	0	0
з повною вищою освітою, осіб	3	3	3	0	0
% від заг. кількості працівників	3,85	3,80	3,85	0	0

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Ще одним значущим чинником ефективної праці робітників є рівень задоволення їх матеріальних потреб, як правило у своїй більшості це є розмір зарплати. Рівень заробітної плати робітників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» зображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Рівень заробітної плати робітників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	факт.	абс.
Середньомісячна зарплата на підприємстві	16780	19250	21500	4720	28,13
Середньомісячна зарплата управлінського персоналу	21560	23500	25000	3440	15,96
Середньомісячна зарплата виробничого персоналу	12000	15000	18000	6000	50,00

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Аналіз рівня заробітної плати в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» показує позитивну динаміку збільшення заробітних плат упродовж трьох років.

Середньомісячна зарплата на підприємстві зросла на 28,13% з 16,780 грн у 2021 році до 21,500 грн у 2023 році, що свідчить про загальне підвищення доходів працівників.

Зарплата управлінського персоналу також збільшилась на 15,96%, з 21,560 грн у 2021 році до 25,000 грн у 2023 році.

Значне зростання на 50% спостерігається у зарплаті виробничого персоналу, яка підвищилась з 12,000 грн у 2021 році до 18,000 грн у 2023 році. Це може свідчити про підвищення мотивації та заохочення робітників для підвищення їх продуктивності.

Таким чином, підприємство впроваджує зміни в оплаті праці, підвищуючи мотивацію та залученість працівників.

Аналіз ефективності трудових ресурсів важливий для вирішення проблем, таких як нераціональне використання робочого часу, зниження продуктивності та плинність кадрів.

Оцінка використання трудових ресурсів базується на кількості відпрацьованих днів і годин, а також на ефективності використання робочого часу. Фонд робочого часу залежить від чисельності працівників, середньої кількості відпрацьованих днів за рік та тривалості робочого дня. Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за 2023-2024р.р. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Минулий рік	Звітний рік, 2024		Відхилення	
	2023	план	факт	Від минулого	Від плану
Середньорічна чисельність працівників, осіб	78	79	79	1	0
Відпрацьовано за рік одним працівником:					
- дні	260	262	262	2	0
- години	2080	2096	2096	16	0
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0
Фонд робочого часу, тис. год	162240	165584	165584	3344	0

Джерело: 45

Результат аналізу використання трудових ресурсів в таблиці 2.11 ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» демонструє стабільність у використанні трудових ресурсів. Збільшення середньорічної чисельності працівників та зростання фонду робочого часу свідчать про ефективне планування та виконання завдань у звітному році. Відсутність відхилень від плану підтверджує чіткість у дотриманні трудової політики.

Отже, аналіз використання трудових ресурсів показує, що підприємство раціонально використовує трудовий потенціал та успішно досягає планових показників. Зростання фонду робочого часу та середньорічної чисельності працівників свідчить про стабільність і ефективність роботи ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

2.3. Оцінка управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності

Конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від професійного рівня його працівників. Використання сучасних моделей науково-технічного розвитку сприяє швидкому засвоєнню нових знань і навичок, що посилює конкурентоспроможність як персоналу, так і господарства загалом. Це вимагає управління розвитком працівників на основі сучасних принципів аграрного бізнесу [31].

Підприємство повинно постійно розвиватися, освоюючи нові ринки, впроваджуючи сучасні технології, оновлюючи обладнання, створюючи робочі місця та інвестуючи в професійний розвиток персоналу.

Основні завдання кадрової політики аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рис. 2.6.

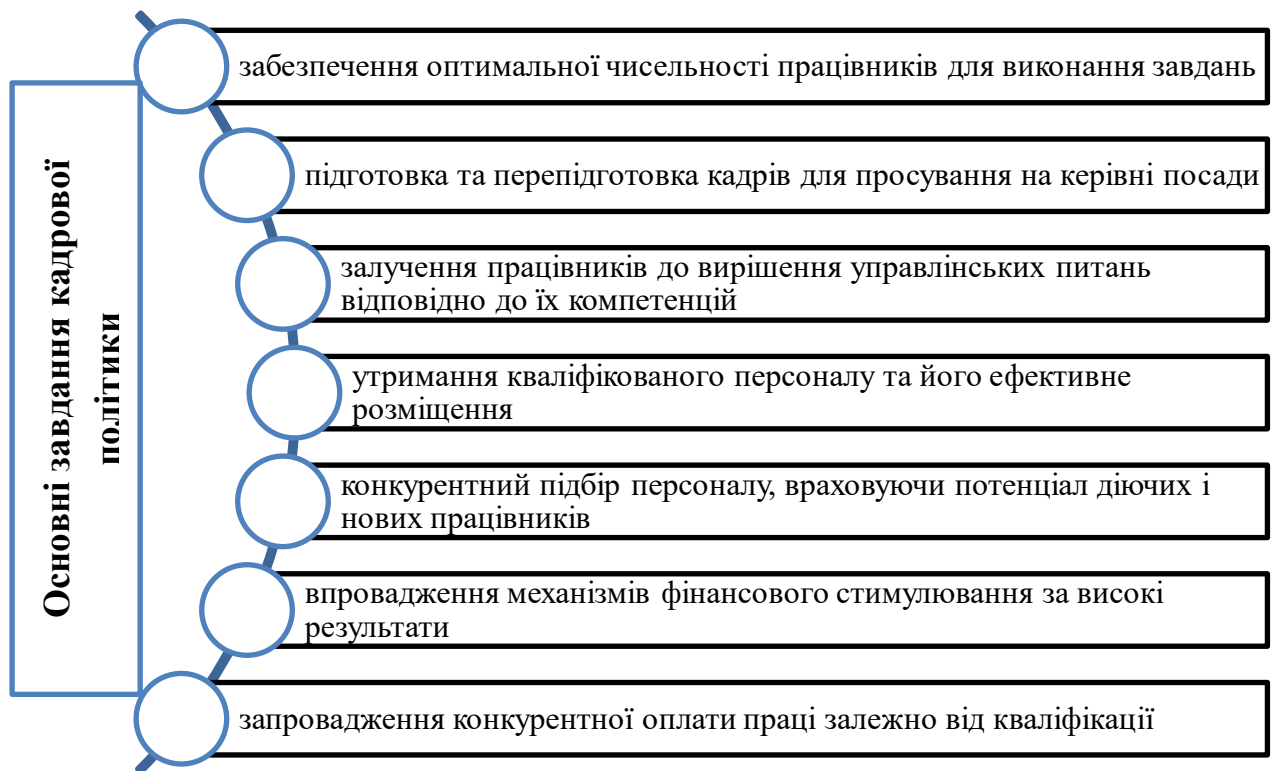


Рисунок 2.6 - Основні завдання кадрової політики аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

У ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» конкурентна мотивація персоналу є ключовим інструментом підвищення професійного рівня працівників і результативності підприємства. Керівництво стимулює розвиток кваліфікації, пропонуючи можливість підвищення заробітної плати за якісний підхід до роботи.

Аграрне підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» створює умови для розкриття потенціалу працівників, що сприяє їх професійному зростанню та досягненню високих результатів, вигідних як для співробітників, так і для компанії. Професійний розвиток охоплює вдосконалення навичок у межах компетенцій, необхідних для ефективної роботи.

Процедура організації процесу управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено на рис. 2.7.

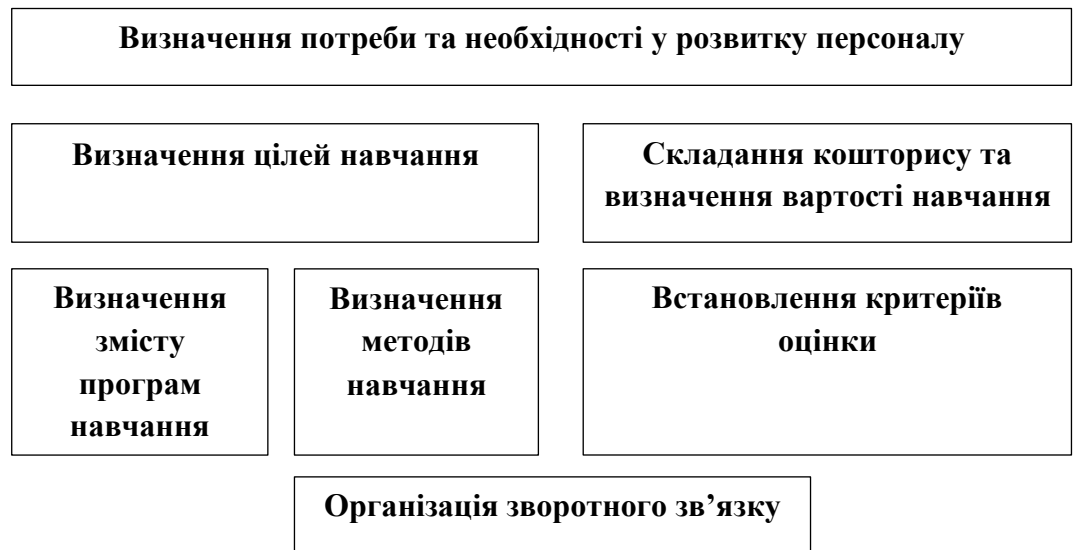


Рисунок 2.7. - Процедура організації процесу управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

Отже, в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» управління розвитком персоналу організовано за такими основними етапами:

- визначення потреб у навчанні та перенавчанні;
- постановка цілей, планування програми навчання із врахуванням строків, бюджету, методик і категорій працівників;
- розробка навчальних програм для визначених груп персоналу;
- проведення навчання із забезпеченням зворотного зв'язку;
- оцінка результатів навчання.

Основні напрямки управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» наведено в таблиці 2.12.

Досягнення професійного зростання на 75% залежить від навчання, а на 25% – від особистих здібностей і мотивації працівника. Це підкреслює важливість ефективної системи корпоративного навчання. Сучасні програми включають лекції, ділові ігри, відеоматеріали та тренінги з вирішення конкретних завдань. Таке навчання повинно бути цікавим, практичним та результативним [32].

Таблиця 2.12 - Основні напрямки управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Напрямки управління розвитком персоналу	Особливості впровадження в аграрному підприємстві
1. Планування кар'єри	сприяє кар'єрному росту працівників, стимулює їх ефективній роботі, що позитивно впливає на діяльність підприємства, забезпечує професійний розвиток і підвищення заробітної плати, мотивуючи до подальшої роботи в аграрному підприємстві.
2. Професійний ріст	забезпечує підготовку працівників до виконання нових завдань, зайняття нових посад і розв'язання актуальних проблем.
3. Організаційний розвиток	Створення корпоративної культури в аграрному підприємстві, де працівники поділяють цінностей та місії підприємства, а їх розвиток є основою для його зростання, що вимагає значних зусиль, оскільки кожен працівник має свої індивідуальні професійні та психологічні особливості, що впливають на ефективність роботи.
4. Наставництво	Наставництво полягає в реалізації завдань новими працівниками за допомогою досвідченіших колег. Після завершення цього процесу, новий співробітник може працювати самостійно. Основні завдання наставника — це адаптація новачка до корпоративної культури, пришвидшення освоєння навичок та підтримка у виконанні завдань до набуття достатнього досвіду.
5. Підвищення кваліфікації	Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення знань і навичок працівників аграрного підприємства для задоволення зростаючих вимог бізнес-процесів. Технічний прогрес вимагає постійного оновлення знань через новітні технології виробництва. Це досягається як за рахунок внутрішнього потенціалу, так і залученням зовнішніх професіоналів для проведення тренінгів, що навчають сучасним методам роботи.

Джерело: складено автором

У ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» корпоративне навчання є ключовим елементом стратегічного розвитку. Програми, що функціонують в аграрному підприємстві, дозволяють працівникам удосконалювати професійні навички та освоювати інноваційні знання для ефективного виконання змінюваних технологічних завдань. Навчання включає тренінги, майстер-класи та вирішення бізнес-ситуацій, сприяючи передачі досвіду від більш досвідчених працівників до нових. Бізнес-тренери діляться ефективними підходами та уроками з помилок для швидкого досягнення

цілей. Підготовка до змін знижує опір майбутнім трансформаціям.

Таким чином, система розвитку персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» забезпечує реалізацію потенціалу працівників і створює взаємну зацікавленість між ними та аграрним підприємством.

Крім того, ефективне управління розвитком персоналу є важливим аспектом у діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», оскільки аграрне підприємство реалізує програму соціальної відповідальності. На сайті підприємства виділена окрема сторінка, присвячена цій темі, що є рідкісним явищем серед агропідприємств і підкреслює значення соціальної відповідальності. Вона втілюється на різних рівнях управління та інтегрується в функції керівництва (рис. 2.8).

Соціальна відповідальність в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» займає важливе місце в системі розвитку персоналу. Підприємство активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, орієнтуючись на добробут своїх працівників та розвитку корпоративної культури. Це виражається у підтримці працівників на різних етапах їх професійного розвитку, включаючи тренінги, навчання та створення безпечних умов праці. Реалізація соціальної відповідальності також включає в себе визнання досягнень співробітників, сприяння їх кар'єрному зростанню та забезпечення їх соціальних гарантій. Ці заходи допомагають зміцнити взаємну зацікавленість між працівниками та підприємством, сприяючи досягненню стратегічних цілей.

В умовах військового стану в Україні ситуація на ринку праці аграрного сектору стає ще складнішою. Плинність кадрів значно зростає через зменшення стабільності та безпеки на внутрішньому ринку, що змушує працівників шукати можливості працевлаштування за кордоном або в інших менш ризикованих регіонах. Військовий стан, погіршення економічної ситуації та зростаючі ризики ведення бізнесу на території, що знаходиться під впливом конфлікту, також збільшують невизначеність для працівників і роботодавців.



Рисунок 2.8 – Система розвитку персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Крім того, багато аграріїв, зокрема молоді спеціалісти, обирають виїзд за кордон через кращі умови праці, вищу зарплату та стабільність, які пропонуються в інших країнах, особливо в Європі та інших регіонах. Тому питання утримання кваліфікованих кадрів стає надзвичайно актуальним, адже зростаючий відтік кадрів негативно позначається на продуктивності аграрних підприємств і їх здатності адаптуватися до нових економічних

умов.

Тому, керівникам аграрних підприємств необхідно створити такі умови, які б заохочували працівників залишатися в країні, а не шукати роботу за кордоном. Це підкреслює важливість поєднання гідних умов праці з соціальною відповідальністю. Однак реалізація цієї стратегії ускладнюється відсутністю належного матеріального забезпечення та умов для розвитку, адже працівники обирають підприємства з високими зарплатами та комфортними умовами праці. Недостатнє професійне зростання негативно впливає на ефективність підприємства.

Дотримання правових та етичних норм під час кадрового підбору не тільки підвищує ефективність процесу, але й позитивно впливає на ділову репутацію компанії. Порушення цих норм управлінським апаратом є негативним явищем, в той час як їх дотримання свідчить про соціальну відповідальність підприємства у трудових та господарських правовідносинах [33].

У ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» чітко дотримуються принципів належного оформлення працівників при прийомі на роботу, що включає наказ та укладення трудового договору. Підприємство сплачує всі необхідні податки та внески до бюджету. Після оформлення трудових відносин працівник ознайомлюється з особливостями роботи на посаді, що сприяє кращому засвоєнню корпоративних цінностей і правил поведінки, а також формує позитивне ставлення до роботи.

Процес адаптації нових співробітників є важливим етапом, оскільки недостатня увага до нього може призвести до поганого засвоєння професійних завдань і низької ефективності праці, що негативно позначиться на загальній роботі аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Належне введення працівника в посаду та адаптаційні заходи, здійснювані управлінським персоналом ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», є ключовими для формування соціальних і трудових правовідносин між

працівником і працедавцем на основі принципів соціальної відповідальності.

Важливим напрямком розвитку працівника є вплив різних суб'єктів, таких як державні органи, навчальні заклади, підприємства тощо. Вдосконалення професійних навичок відбувається через зовнішню підготовку, самопідготовку та підвищення кваліфікації, що забезпечується підприємством. Таким чином, формування соціальної відповідальності у сфері професійної підготовки є важливим елементом підвищення кваліфікації.

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», усвідомлюючи свою відповідальність за економічний розвиток країни, активно взаємодіє з місцевою громадою, сприяючи покращенню її рівня життя. Сплачені податки та збори йдуть на розвиток місцевої інфраструктури, що робить підприємство важливим фактором для її стабільності. ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» також дбає про захист навколишнього середовища, зменшуючи використання енергетичних ресурсів і впроваджуючи альтернативні джерела енергії. Важливою частиною цього є екологічний супровід в управлінні підприємством, що дозволяє досягти економічного, соціального та екологічного балансу.

Соціальна відповідальність в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» реалізується через відділ кадрів та відділ маркетингу та збуту, які організовують комунікацію з працівниками. Основним чинником реалізації є мотивація працівників, створення комфортних умов праці, впровадження тренінгів і семінарів для підвищення професіоналізму. Метою є забезпечення безпеки працівників і поліпшення їх здоров'я.

Виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності є важливим обов'язком працівників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Керівництво підприємства активно демонструє повагу до цих принципів, здійснюючи їх реалізацію на практиці. Працівники підприємства виконують свої обов'язки в умовах, що сприяють розвитку їхнього потенціалу, а завдяки впровадженню інноваційних технологій удосконалюються виробничі

процеси.

Щорічно в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» проводиться опитування працівників, щоб оцінити їхнє ставлення до умов праці та зібрати пропозиції для їх покращення. Моніторинг охоплює питання матеріального забезпечення, умов праці, психологічного клімату в колективі тощо. Результати роботи оцінюються преміями для стимулювання якісного виконання завдань.

У кризові періоди особлива увага приділяється захисту трудових прав працівників. Крім виконання норм трудового законодавства, забезпечується колективним договором, що дає працівникам впевненість у стабільному майбутньому. Навпаки, на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» не лише не скорочують працівників, а й розширюють обсяги діяльності для забезпечення населення якісною продукцією. Також ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» активно працює над покращенням організації дозвілля для працівників.

Підприємство приділяє значну увагу стану здоров'я працівників, зокрема запобіганню травматизму, що є важливим аспектом соціальної відповідальності, властивим багатьом розвинутим підприємствам.

Поліпшення умов праці є важливим завданням для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Для цього на підприємстві впроваджено низку заходів:

- комплекс превентивних дій для запобігання травматизму;
- система оцінки безпеки споруд та обладнання;
- періодичні медичні огляди для виявлення небезпечних захворювань;
- інструктажі та перевірки знань працівників щодо охорони праці.

Для ефективної реалізації цих заходів проводяться наради та тренінги з охорони праці, на яких працівникам пояснюють небезпеку неправильного поводження з шкідливими хімічними та легкозаймистими речовинами. Завдяки впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» покращуються продуктивність і мотивація працівників, їх професійне зростання, моральний та психологічний клімат на підприємстві, а також забезпечуються гідні й безпечні умови праці.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1 Пріоритетні напрямки формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності

Працівники аграрного підприємства є носіями соціальної та екологічної культури, втілюючи принципи відповідального ставлення до навколишнього середовища та готовність вирішувати соціально-економічні завдання. Для забезпечення сталого розвитку, зниження виробничих витрат, мінімізації впливу на природу та мотивації персоналу до екологічно свідомих дій, ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» доцільно обрати стратегію соціально відповідального управління розвитком персоналу.

Ефективність виконання працівниками аграрного підприємства поставлених завдань значною мірою залежить від їхнього розуміння цілей, а також від наявності знань щодо стратегії розвитку соціальної відповідальності та вміння впроваджувати її у сферу сільськогосподарської діяльності, екології та соціального розвитку. Тому важливим чинником успішної розробки та реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства є навчання працівників і підвищення їхньої обізнаності щодо методів впровадження принципів соціальної відповідальності в агросекторі, а також визначення шляхів досягнення цілей і виконання завдань, поставлених підприємством [34].

Для успішної розробки концепції формування стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» варто звернути увагу на сучасні напрямки та способи розвитку персоналу, які в свою чергу, мають

бути націленими на соціальну відповідальність його розвитку та екологічно-орієнтовне управління.

Соціально-відповідальний розвиток персоналу передбачає виховання екологічно свідомих працівників, які пріоритетом вважають турботу про природу, усвідомлюють наслідки своєї роботи та сприяють впровадженню екологічних технологій для збереження довкілля [35].

Стратегія управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності — це модель дій, спрямована на впровадження інноваційних технологій для формування екологічної та соціальної свідомості працівників, стимулювання їхнього інноваційного потенціалу та розвитку професійних навичок. Вона передбачає інвестування у знання та вміння, які забезпечуватимуть тривалий соціально-економічний ефект для працівників і сприятимуть сталому розвитку підприємства, зокрема шляхом збереження навколишнього середовища та підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства.

Основними цілями стратегії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» як аграрного підприємства є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, мотивація працівників до екологічно відповідальної поведінки, розвиток професійних навичок працівників, формування соціально відповідального колективу, зменшення обсягів екологічних зборів та платежів, розширення ринку збуту, підтримка достатнього рівня здоров'я співробітників, підвищення прибутковості та зменшення собівартості продукції. Крім того, стратегія спрямована на забезпечення безпечного рівня виробництва та зміцнення репутації ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» як соціально відповідального та екологічно орієнтованого аграрного підприємства.

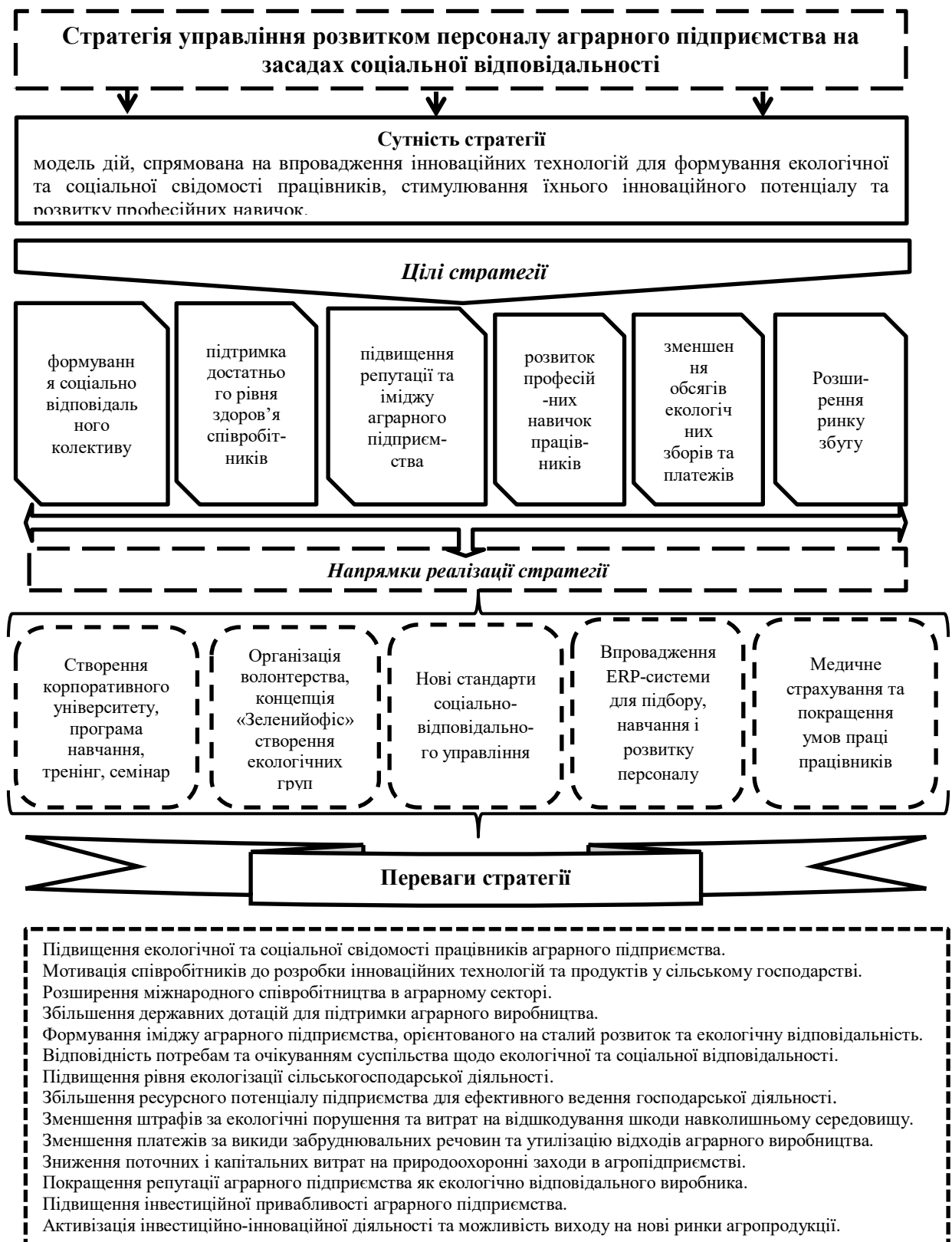


Рисунок 3.1. - Стратегія управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором

Реалізація стратегії управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» включає такі напрями: медичне страхування працівників; впровадження сортування сміття на підприємстві; створення екологічних груп для підтримки сталого розвитку; організація волонтерських ініціатив серед співробітників; забезпечення балансу між роботою та сім'єю; впровадження нових стандартів соціально відповідального управління; заощадження використання паперу та інших ресурсів; впровадження ERP-системи для підбору, навчання і розвитку персоналу та «створення корпоративного університету»; видача багаторазового посуду працівникам.

Схема реалізації стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності наведено на рис.3.1.

Тобто, основою у впровадженні в діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» стратегії управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності має стати застосування принципів концепції «Зелений офіс» та вдосконалення системи управління розвитком персоналу з використанням сучасних ІТ технологій та її автоматизації, а також створення корпоративного університету.

Концепція «Зелений офіс» для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» передбачає скорочення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище та стимулювання раціонального використання його ресурсів у господарській діяльності. Реалізація цієї концепції забезпечується впровадженням принципів сталого розвитку, відображених на рис. 3.2 [36; 37].



Рисунок 3.2 – Принципи реалізації концепції «Зелений офіс» для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: розроблено автором

Отже, принципами реалізації концепції «Зелений офіс» для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» є:

1. Сортування сміття: організація роздільного збору відходів для їх подальшої вторинної переробки, що сприяє зменшенню навантаження на навколишнє середовище.

2. Скорочення витрачання паперу: перехід на електронний документообіг та мінімізація використання друкованих матеріалів для зниження споживання природних ресурсів.

3. Участь в екозаходах: активне залучення працівників до корпоративних ініціатив, спрямованих на захист довкілля, таких як висадка дерев, очищення територій або освітні еко-проекти.

4. Участь у волонтерських заходах: заохочення співробітників до участі в волонтерських програмах, які підтримують екологічну свідомість та соціальну відповідальність.

5. Раціональне використання транспорту: ефективна організація логістики на підприємстві, використання корпоративного транспорту для перевезення працівників та скорочення споживання пального.

6. Енергоефективні технології та техніка: впровадження сучасних енергоефективних рішень, таких як використання обладнання з низьким рівнем енергоспоживання, сонячних панелей чи інших екотехнологій.

Ці принципи спрямовані на мінімізацію впливу діяльності підприємства на довкілля, підвищення екологічної свідомості працівників та формування іміджу соціально відповідальної компанії.

Другим напрямом є вдосконалення системи управління розвитком персоналу з використанням сучасних ІТ технологій та її автоматизації, а також створення корпоративного університету.

Політика розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» спрямована на всебічний розвиток працівників і охоплює такі ключові складові (рис. 3.3): професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів роботи, підтримку кар'єрного зростання, організацію навчання та формування кадрового резерву. Основою цієї політики є розуміння потреб персоналу, що розпочинається з детальної оцінки його можливостей та потенціалу.

Політика розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» спрямована на всебічний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та забезпечення конкурентоспроможності компанії через зміцнення людського капіталу.

Надійність та ефективність роботи ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має забезпечуватися завдяки професійним працівникам, які постійно мають вдосконалювати свої знання та навички через систему безперервного навчання.



Рисунок 3.3 - Складові політики розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

Тому, для підвищення ефективності навчального процесу нами пропонується низка заходів в межах реалізації стратегії управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності:

1. Враховувати економічну доцільність використання ресурсів та оцінювати ефективність технічних і програмних засобів навчання, враховуючи людський фактор.

2. Сприяти розвитку організаторських здібностей працівників для оптимального вирішення економічних та організаційних завдань підприємства.

3. Запровадити посаду менеджера з персоналу для вдосконалення підбору, навчання та розвитку кадрів.

4. Використовувати ERP-систему IT-Enterprise для автоматизації процесів управління персоналом.

Адже ці заходи сприятимуть формуванню високопрофесійної команди та підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має узгоджуватися з виробничими завданнями, враховувати індивідуальні потреби працівників, впроваджувати активні методи навчання, сприяти обміну знаннями між співробітниками та залучати спеціалізовані навчальні центри для підвищення кваліфікації у професійних напрямках.

Для оптимізації навчання та розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» пропонується впровадження ERP-системи IT-Enterprise, що дозволить систематизувати дані, оцінювати ефективність та планувати кар'єру й навчання співробітників. Атестація стане ключовим інструментом для прийняття рішень щодо призначення, переміщення, підвищення кваліфікації та оплати праці. Автоматизована система з банком ознак допоможе ефективно керувати кадровим резервом та досягати цілей розвитку.

На ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» атестація використовується для оцінки компетенцій працівників, їх професійної підготовки, аналізу особистісних якостей та відповідності займаній посаді. Завдання з навчання та розвитку вирішуються кадровою службою на основі бази даних, яка містить інформацію про склад працівників, навчальні ресурси, кваліфікацію інструкторів, місце навчання та результати навчання.

ERP-система IT-Enterprise є вітчизняною платформою, орієнтованою на комплексну автоматизацію діяльності аграрних підприємств. Вона ефективно вирішує завдання управління розвитком персоналу, що зображені на рис. 3.3. та у Додатку Г.



Рисунок 3.3 - Завдання управління розвитком персоналу аграрного підприємства, які вирішує ERP-система IT-Enterprise

Джерело: сформовано автором за [38]

Впровадження ERP-системи IT-Enterprise в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» за даними розробників має скоротити час на обробку кадрової інформації на 30%, знизити витрати персоналу на 10-30% завдяки більш точному плануванню та знизити переpracювання робітників від 10% до 50% [38].

А також допоможе виявити слабкі місця в діяльності аграрного підприємства та налагодити його систему управління розвитком персоналу.

Вартість ERP-системи IT-Enterprise складає 300\$ (або 12500 грн.) на місяць. Вартість навчання та консультацій від 1200 грн./год. + ПДВ 20%. Вартість кастомізації та розробки від 1600 грн./год. + ПДВ 20% [39].

3.2. Підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві

Задля впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» необхідно застосувати нестандартні підходи щодо оцінки та розвитку його персоналу. Для аграрного підприємства важливіше бажання працівників розвиватися, ніж їхній досвід. Головним є те, щоб внутрішні цінності співробітників співпадали з основними принципами компанії, такими як постійне вдосконалення, інновації та досягнення високих результатів. Це допомагає сформувати команду, яка ефективно реалізує стратегічні завдання і сприяє сталому розвитку підприємства.

Основними характеристиками працівників повинні бути мотивація, адаптивність, прагнення до самовдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат. Підприємство має створити умови, які дозволять кожному співробітнику відчувати свою важливість у колективі та досягати визначених цілей. ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» повинно заохочувати працівників розвивати свій потенціал, реалізовувати особисті амбіції та досягати високих професійних результатів.

Оцінка працівників в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має проводитися за наступними принципами:

- визначення професійних знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків;
- аналіз якості та кількості виконаної роботи;
- оцінка ефективності діяльності та досягнення цілей;
- враховувати ініціативність, творчий підхід та дисциплінованості.

Оцінка робітників у ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має проводитися за принципом індивідуальності, що дозволить урахувати особисті досягнення кожного. Успіхи мають відзначатися у формі матеріальної чи нематеріальної винагороди, яка й буде стимулювати подальший розвиток.

Кар'єрний ріст і навчання персоналу також мають бути важливими елементами в системі управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Вони як правило проходять у формі тренінгів, курсів, семінарів та навчальних програм задля підвищення кваліфікації робітників, а кадрові резерви мають формуватися та забезпечувати підготовку необхідних фахівців для ключових посад за сформованою відповідністю профілю посади.

Нами пропонується ввести та впровадити в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» систему управління розвитком, оцінкою та плануванням кар'єрного росту МОКО. Основною ціллю впровадження даної системи має бути моніторинг процесів навчання робітників та оцінки їхніх рівнів компетенції. Концептуальні засади оцінки персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» зображено на рис. 3.4.

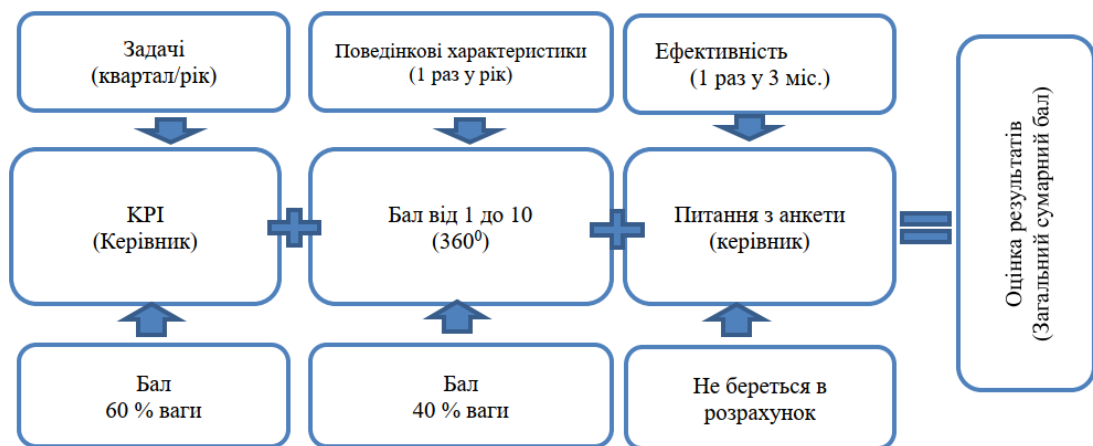


Рисунок 3.4 – Концептуальні засади оцінки персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: складено автором

Отже, з рис. 3.4 можна побачити оцінку персоналу, яка проходить в різні періоди: рік, квартал, місяць тощо. Оцінку мають проводити керівники (адміністративного та функціонального рівнів), команди (підлеглі, колеги) та крос-функціональні колеги.

Здійснення оцінки персоналу аграрного підприємства має здійснюватися за поведінковими характеристиками, які наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ключові поведінкові характеристики для оцінки персоналу аграрного підприємства

Характеристика	Опис
Комунікабельність	- швидке налагодження контактів незалежно від статусу чи настрою співрозмовника; - чітка і послідовна передача інформації, підкріплення аргументів прикладами; - конструктивна взаємодія з іншими; - навички активного слухання.
Адаптивність	- здатність змінювати підхід під впливом зовнішніх факторів. - готовність пристосовуватися до змін. - високий рівень адаптивності сприяє ефективності, низький обмежує потенціал.
Здатність до навчання	- швидке та якісне засвоєння знань. - постійний розвиток і гнучке мислення. - оптимізація методів роботи та інтеграція нового досвіду. - самоосвіта у різних сферах діяльності.
Мотивованість	- ентузіазм, зацікавленість, висока ефективність. - бажання виконувати нові завдання, проявляти ініціативу. - готовність до розвитку і прийняття відповідальності.
Клієнтоорієнтованість	- вміння встановлювати відносини з колегами та клієнтами для досягнення спільних цілей. - орієнтація на якість, професіоналізм і командну роботу. - висока довіра та залученість у процес прийняття рішень.

Джерело: складено автором

Наведені в табл. 3.1. критерії дозволяють ефективно оцінювати компетенції працівників аграрного підприємства та сприяють їх розвитку.

Після проведення оцінки працівників необхідно вивести та підвести підсумковий результат згідно якого потім проводиться ранжування робітників, за принципом наведеним на рисунку 3.5.

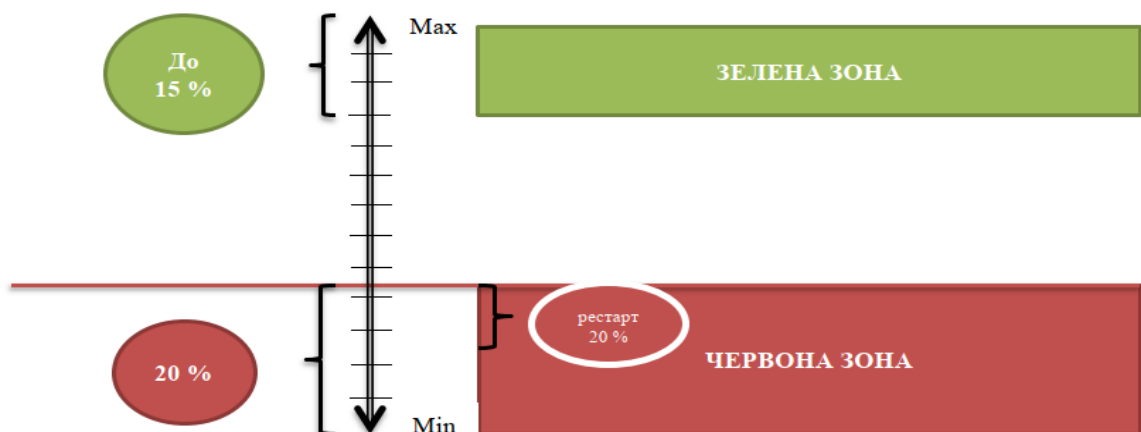


Рисунок 3.5 - Принцип ранжування робітників аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Після проведення оцінки працівників необхідно розподілити на три зони: зелену, жовту та червону. До зеленої зони потраплять успішні працівники, які отримають привілеї, як-от премії чи подарункові поїздки (наприклад, до Буковеля), і стануть об'єктом подальшого розвитку. У червону зону будуть віднесені співробітники з низькими показниками: 20% із них запропонують пройти випробувальний термін до 3 місяців із повторною оцінкою, а решту розглядатимуть для звільнення. Жовта зона об'єднає перспективних працівників, які формуватимуть потенційний кадровий резерв.

Під час проведення оцінки обов'язково буде передбачено надання учасникам зворотного зв'язку за її результатами. Він забезпечуватиме чіткість і прозорість отриманих результатів, а також коректність у передачі інформації.

Слід зауважити, що для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» важливо розробити різні методики оцінки персоналу, виходячи з категорій працівників. Працівники поділяються на дві групи:

I група – адміністративний персонал (менеджери), мотиваційні виплати яких залежать від загальних результатів роботи підприємства.

II група – основні робітники.

Такий поділ дозволяє застосовувати відповідні методи оцінки та мотивації, орієнтуючись на роль працівника в процесі, результатах чи управлінні підлеглими.

Впровадження системи КРІ для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» передбачає використання чотирьох видів ключових індикаторів оцінки:

- КРІ результатів роботи — кількісні та якісні показники ефективності.
- КРІ затрат — індикатори оцінки витрат ресурсів.
- КРІ функціонування — оцінка дотримання встановлених процесів та процедур.
- КРІ результативності — оцінка на основі співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

Детальні показники КРІ для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» згідно з поділом працівників на 2 групи можна представити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Показники КРІ для оцінки роботи працівників різних категорій в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Групи працівників	Загальна характеристика КРІ	Показник КРІ	Блокуючий показник КРІ
Адміністративний персонал	Показники КРІ мають ґрунтуватися на ключових результативних показниках діяльності підприємства в цілому.	чистий дохід; рівень рентабельності бізнесу; частка продукції на ринку; обсяги реалізації; кількість нових постійних клієнтів; кількість нових освоєних ринкових сегментів.	відсутність прибутку за звітний період; низька рентабельність; зниження обсягів продажу порівняно з аналогічним періодом минулого року; відсоток досягнення поставлених цілей працівником менше 90%.
Основні робітники	Показники КРІ повинні бути засновані на оцінці ступеня досягнення працівником встановлених цілей (нормативів).	Планові показники обсягів виконання роботи.	Відсоток виконання планових показників менше 100%.

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.2, оцінка персоналу за системою КРІ базується не тільки на результативних показниках, але й на «блокуючих» показниках. Вони призначені для блокування нарахування бонусів, якщо не виконано порогові критерії. Якщо в певному звітному періоді є блокуючий показник, бонуси працівнику не нараховуються. Це важливий мотиваційний інструмент для підтримки ефективності працівників. Конкретні показники для кожної посади потрібно уточнювати в залежності від специфіки та організації роботи. Загальну методику розрахунку КРІ пропонується застосувати за визначеною схемою.

Так, коефіцієнт оцінки ефективності роботи менеджера з продажу на основі КРІ можна розрахувати за наступною формулою (3.1):

$$\text{Бонусні доплати} = (\text{БР КРІ 1} * \text{А} + \text{БР КРІ 2} * \text{В} + \text{БР КРІ 3} * \text{С}) * \text{К}, \quad (3.1)$$

де БР КРІ 1: Обсяг продажів (А – ваговий коефіцієнт до 80% плану, при невиконанні бонус не нараховується).

БР КРІ 2: Частка продажів на ринку (В – ваговий коефіцієнт до 60%, при

невиконанні бонус не нараховується).

БР КРІ 3: Залучення нових клієнтів (С – ваговий коефіцієнт до 70%, при невиконанні бонус не нараховується).

К: Блокуючий показник (якщо обсяги продажів знижуються порівняно з минулим роком, бонуси не нараховуються).

Як видно з формули 3.1, бонус залежить від виконання плану по обсягах продажу, частці на ринку та кількості нових клієнтів

Процедура оцінки може включати два варіанти: – автоматизовану систему нарахування бонусів (якщо це можливо); – оцінку підлеглих керівником на основі результатів роботи; – самооцінку працівника за затвердженою методикою.

Важливо визначити бонусний резерв, який залежатиме від чистого прибутку підприємства. Це стимулюватиме працівників працювати ефективно для досягнення спільної мети. Якщо прибутковість низька, бонуси не матимуть значення.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» можна рекомендувати впровадити систематичну оцінку діяльності працівників за запропонованою методикою. Для підсумкової оцінки діяльності працівників слід використовувати підсумкові КРІ, яку можна розрахувати за формулою 3.2.

$$i = 1$$

$$КРІ_{п} = \sum_{n} КРІ_{п} / 12, \quad (3.2)$$

де, КРІ_п – загальна оцінка працівників за КРІ,

п –місяці у звітному періоді, наприклад 1 рік= 12 міс.

Тобто, для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» можна рекомендувати проводити систематичну оцінку діяльності працівників, застосовуючи підсумкові КРІ за 1 рік. Оскільки в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» можуть бути відсутні стабільні поточні прибутки, з-за сезонності продажу продукції, тому підсумкова оцінка на основі річного КРІ стане найбільш ефективним рішенням, без необхідності розрахунку КРІ за окремі звітні періоди.

Для більш глибокої оцінки рекомендується використовувати комплексну бальну методику, яка враховує оцінку працівника з різних сторін: керівником,

підлеглими, колегами та самим працівником. Це дозволить отримати більш об'єктивну картину розвитку працівника і його взаємодії з колективом. Така оцінка повинна також має проводитися один раз на рік.

Процедура оцінки передбачає, що частину критеріїв оцінює сам працівник (за наявності підтверджень), а іншу частину – керівник відповідного працівника.

Отже, для оцінки розвитку працівника нами пропонується застосування такої шкали, яка включає два основні фактори:

1. Самооцінка працівників:

- оцінка змін результатів роботи.
- оцінка саморозвитку.

Оцінка змін результатів роботи проводиться за допомогою двох показників: зміни підсумкового КРІ порівняно з попереднім роком та порівняння з середнім показником по відділу. Оцінка саморозвитку включає такі показники, як проходження курсів, тренінгів, онлайн навчання, а також здобуття нових навичок.

2. Оцінка працівників керівником:

- оцінка розвитку професійних навичок та особистих якостей працівників.
- оцінка поведінки працівників у колективі та відповідність до корпоративної культури.

Шкалу оцінки тенденцій розвитку працівників можна представити в таблицях (3.3-3.4), де для кожного з факторів і підфакторів будуть визначені критерії та відповідні показники для оцінки.

Як показано в таблиці 3.4, оцінка тенденцій розвитку складається на 50% з самооцінки працівника на основі об'єктивних критеріїв та на 50% — з оцінки керівником на основі його суб'єктивних вражень.

Цю шкалу доцільно використовувати для поточного аналізу, а для підсумкової оцінки достатньо підсумувати результати проміжних оцінок за рік. Таким чином, на основі поєднання ефективних методів оцінки, ми розробили комплексну модель для оцінки діяльності та розвитку працівника, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо мотивації.

Таблиця 3.3 - Оцінка змін у результатах роботи працівника (самооцінка)

Фактори	Пит. вага, %		Оцінки (бали)					Всього балів
	заг.	частк.	1 погані	2	3	4	5 дуже добрі	
Загальні фактори I: Самооцінка працівників	50,0	х	-	-	-	-	-	-
Тенденції змін підсумкових показників КРІ працівників у відношенні до попереднього періоду	х	20,0	зниження	на тому ж рівні	зростання на 1-10%	зростання на 11-20%	зростання на > ніж на 20 %	
Порівняння підсумкових показників КРІ працівників у відношенні до середнього у підприємстві	х	30,0	нижче ніж середній рівень	відповідний середньому рівню	вищий за середній рівень на 1-10 %	вищий за середній рівень на 11-20 %	вищий за середній рівень на > ніж на 20 %	

Джерело: складено автором

Для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» оцінка персоналу без подальшої мотивації протягом 12-18 місяців може призвести до демотивації працівників. Тому оцінка та мотивація повинні бути впроваджені одночасно. Важливо враховувати раціональне використання мотиваційних заходів, оскільки вони мають обмежену ефективність — з часом мотивація може знижуватися через вигорання або звикання до постійних стимулів.

Система мотивації має базуватися на комплексному аналізі. Пропонується, щоб наприкінці року працівники отримували «змінну» заробітну плату, яка визначається за результатами оцінки КРІ та фонду виплат за КРІ. Цей фонд залежатиме від чистого річного прибутку і становитиме 10-15% від нього.

Таблиця 3.4 - Оцінка змін у результатах роботи працівника (оцінка керівником)

Фактори	Пит. вага, %		Оцінки (бали)					Всього балів
	заг.	частк.	1 погані	2	3	4	5 дуже добрі	
Загальні фактори II: Оцінка працівників керівником	50,0	x	-	-	-	-	-	-
Оцінка тенденції розвитку професійних вмінь і навичок працівників	x	40,0	погіршення	без зміни, але зі збереженням низького рівня	без зміни	з наявними позитивними змінами у проф. рівні	з наявними значними позитивними змінами у проф. рівні	
Оцінка тенденції розвитку особистих якостей та поведінки працівників серед колективу	x	25,0	погіршення	без зміни, але зі збереженням незадовільного стану	без зміни	з наявними позитивними змінами	з наявними значними позитивними змінами	
Відповідність корпоративному рівню культури аграрного підприємства	x	35,0	дуже погані	погані	задовільні	добрі	дуже добрі	

Джерело: складено автором

Далі, в таблиці 3.5 наведено складові підсумкової матеріальної мотивації працівників в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Таблиця 3.5 - Компоненти підсумкової матеріальної мотивації працівників в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Категорія працівників	Показник КРІ	Матеріальна мотивація (підсумкова)	Частка окремих складових у загальній винагороді
Адміністративний персонал	- чистий дохід; показник рентабельності діяльності; - доля продукції на ринку; - обсяг продажів; - кількість нових постійних споживачів; - кількість нових освоєних ринкових сегментів.	Основна (фіксована) заробітна плата + змінна заробітна плата за КРІ + бонуси (для менеджерів).	Основна (фіксована) заробітна плата – 50%; змінна заробітна плата за КРІ – 35%; бонуси – 15%.
Робітник	Планові нормативи обсягів виконання роботи.	Основна (фіксована) заробітна плата і «змінна» заробітна плата на основі КРІ.	Основна (фіксована) заробітна плата – 70%; «змінна» заробітна плата за КРІ – 30%.

Джерело: складено автором

Підсумкова мотивація працівників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що ґрунтується на розробленій шкалі оцінювання, передбачає премії за особливі досягнення. Виплати можна здійснювати через фонд виплат КРІ, що формуватиметься від прибутку. Цей підхід дозволить досягти високої результативності в плані «доходи-витрати», оскільки оцінка та мотивація мають значний мотиваційний вплив і економічний ефект для підприємства.

Також, необхідно розробити політику навчання на аграрному підприємстві, яка ґрунтується на принципах системності, послідовності та враховує індивідуальні потреби працівників. Наприклад, підприємство може запропонувати безкоштовне навчання своїм робітникам у вигляді курсів і тренінгів, що допоможуть розвивати професійні компетенції співробітників та сприятимуть досягненню цілей компанії.

Важливою складовою внутрішнього навчання має бути наставництво. Запровадьте два типи наставників: корпоративних, які консультують працівників

на різних етапах їхнього кар'єрного розвитку, та кваліфікаційних, які супроводжують процес навчання, контролюють його та допомагають опановувати практичні навички. Це сприятиме не лише підвищенню кваліфікації співробітників, а й забезпечить ефективне застосування отриманих знань у роботі.

Крім того, в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» необхідно впровадити систему навчання персоналу, яка стане важливою складовою стратегії управління підприємством. Як показує досвід інших підприємств, навчання має бути інтегрованою частиною процесу розвитку, що дозволить співробітникам постійно вдосконалювати свої професійні навички, здобувати нові знання і адаптуватися до швидко змінюваних та технологічно складних виробничих умов.

Для ефективного впровадження навчання, ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» може використовувати різноманітні його форми, у вигляді аудиторних тренінгів, семінарів, майстер-класів, вебінарів та бізнес-ігр. Це сприятиме не лише розвитку персоналу, але й покращенню його здатності адаптуватися до змін і підвищенню ефективності роботи. Важливо також визначити відповідні показники ефективності навчання, наприклад, кількість тренінгових годин на одного співробітника, що дозволить систематично моніторити результативність програм навчання та розвитку персоналу.

Також можна рекомендувати для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» запровадити політику розвитку та кар'єри персоналу, яка забезпечить кожному працівникові можливість професійного зростання. За умови відповідності рівня професійних і особистісних компетенцій, кожен співробітник матиме право презентувати свою кандидатуру на вакантну посаду в компанії. Такий підхід сприятиме внутрішньому розвитку кадрів, підвищенню мотивації та залученості працівників, а також забезпечить організацію ефективним і кваліфікованим персоналом.

Можна рекомендувати ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» запровадити програму розвитку талантів «Новий горизонт», яка надасть працівникам можливість розвивати свої компетенції в нових функціональних напрямках і будувати кар'єру в аграрному секторі. Програма орієнтована на працівників, які

потрапили до «зеленої зони» за результатами оцінювання, а також на перспективних співробітників, підтриманих керівниками. Програма передбачає створення вакансії на 6 місяців з чітким планом стажування. У разі успіху пропонується постійна робота в новому департаменті, а за негативного відгуку — можливість працевлаштування в компанії на загальних підставах або за межами підприємства. Програма сприяє запобіганню професійному вигоранню і кар'єрному росту співробітників.

Отже, запропоновані заходи та програми допоможуть ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» ефективно розробити та вдосконалити систему розвитку персоналу, охоплюючи всі важливі аспекти — від особистісного розвитку до формування кадрового резерву. Впровадження цих ініціатив дозволить не тільки застосовувати традиційні методи навчання, але й забезпечити дозвілля для працівників, що сприятиме підвищенню їх лояльності та стимулюванню подальшого розвитку..

З урахуванням вищезазначених способів удосконалення розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», на рисунку 3.6 виокремлено Соціально орієнтовані аспекти управління розвитком персоналу, які вимагають особливої уваги.

Зважаючи на популярність онлайн-освіти завдяки економії часу та коштів, ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» може створити корпоративну Інтернет-платформу для надання працівникам необхідних знань для виконання завдань і розвитку компетентностей. Через цю платформу можна проводити семінари та тренінги, зокрема в сферах екології, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Платформа також стане інструментом популяризації цінностей компанії, поширення досвіду з реалізації соціальної відповідальності серед партнерів і впровадження їх у діяльність підприємства.



Рисунок 3.6 – Соціально орієнтовані аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Джерело: побудовано автором

Інтернет-навчання для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» має низку переваг, зокрема екологічність, оскільки знижує використання паперових носіїв та економить електроенергію, що позитивно впливає на охорону довкілля. Також цей підхід дозволяє економити час та кошти, скорочуючи витрати на транспортування працівників та забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації. Крім того, Інтернет-навчання дозволяє проводити оцінку професійного розвитку персоналу та використовувати ці дані для покращення ефективності роботи підприємства. [41].

Також, для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» пропонується створення «Корпоративного університету», який дозволить працівникам постійно вдосконалювати свої професійні навички. Завдяки тренерам і коучам, університет буде сприяти розвитку управлінських знань, зміцненню корпоративної культури та реалізації інновацій на підприємстві.

Організація тренінгів для працівників ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», спрямованих на підтримку здоров'я та правильне харчування, позитивно вплине на соціальний клімат підприємства. Впровадження «зелених груп» дозволить створити мобільні команди, які передаватимуть знання з соціальної відповідальності іншим співробітникам, що є ефективною практикою у провідних міжнародних компаніях, таких як Intel і Microsoft.

У світовій практиці є тенденція залучати працівників до розвитку поза робочим місцем. Це включає стратегії, такі як зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, інформування з питань здоров'я та пропаганду активного способу життя. Заохочення змін у позаробочому житті сприяє покращенню здоров'я працівників і їх загальному розвитку. Ці ініціативи не тільки підтримують корпоративну соціальну відповідальність, але й сприяють досягненню цілей культури соціальної відповідальності на підприємстві [34].

Для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» важливою складовою соціальної відповідальності є піклування про здоров'я працівників. Розширення соціального пакету сприятиме збереженню кваліфікованого персоналу та підвищенню їхньої мотивації до продуктивнішої роботи. Також, створення збалансованого робочого графіку, що передбачає можливість виконувати частину завдань дистанційно, дозволить зекономити ресурси (наприклад, в опалювальний сезон), знизити витрати на дорогу до роботи та збільшити час, який працівники можуть проводити з родиною.

Сортування сміття є сучасною практикою, яку активно впроваджують розвинені компанії. Це демонструє підхід, що позиціонує підприємство як «зелену організацію», що сприяє збереженню навколишнього середовища та підвищенню корпоративної соціальної відповідальності [37].

Такий підхід є стандартом для багатьох компаній з іноземними інвестиціями, де культура сортування сміття вже стала загальноприйнятою. Тому, за умови підтримки керівництва ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», доцільно впровадити проєкти, спрямовані на встановлення контейнерів для роздільного сортування сміття та організацію просвітницьких заходів щодо цього питання в

державних та недержавних установах.

У сучасних умовах підприємства активно об'єднуються для реалізації соціальних ініціатив, таких як підтримка Збройних сил України, допомога переселенцям, малозабезпеченим родинам та покращення довкілля. Тому ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» слід започаткувати власні традиції, спрямовані на підтримку волонтерських ініціатив серед співробітників, що не лише покращать навколишнє середовище, але й сприятимуть згуртуванню колективу.

У ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» слід запровадити спеціальний день для участі працівників у волонтерських місіях, таких як допомога в ремонті комунальних підприємств, організація збору предметів першої необхідності для непрацездатних осіб, а також проведення благодійних ярмарків на підтримку ЗСУ та соціально незахищених верств населення.

Таким чином, для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» запропоновано впровадження соціально-відповідальної системи управління персоналом, яка включає: сортування сміття; медичне страхування на виробництві; створення нових стандартів соціально-відповідального управління; забезпечення балансу між роботою та сімейним часом; реалізацію волонтерських програм працівниками; створення «Корпоративного університету» для постійного професійного розвитку; а також розробку інноваційних Інтернет порталів для ефективного використання часу.

3.3. Економічна ефективність впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві

Важливим фактором, що впливає на розвиток персоналу, його ставлення до роботи та ефективність праці, є навчання. Керівники успішних підприємств вважають витрати на навчання прибутковими інвестиціями, оскільки персонал, який володіє актуальними знаннями та навичками, є більш ефективним у виконанні завдань.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» важливим елементом ефективного управління персоналом є навчання працівників, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність їхньої роботи. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу мають бути розглянуті як вигідні довгострокові витрати, оскільки висококваліфіковані працівники з необхідними знаннями сприяють зростанню ефективності виробництва та вдосконаленню процесів в аграрному підприємстві.

Ефективність навчання в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» можна оцінити за низкою критеріїв. Важливими показниками є підвищення продуктивності праці, можливість впровадження нових технологій, розширення виробничих можливостей, зниження плинності кадрів та підвищення мотивації працівників. У результаті навчання працівники стають більш лояльними до підприємства, що сприяє створенню стабільного, високопродуктивного колективу.

Таким чином, навчання персоналу стає ключовим фактором розвитку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», що дозволяє аграрному підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Ефективність навчання персоналу підприємства можна оцінити за допомогою наступної формули (3.3):

$$\text{Ефект н. п} = \left(\frac{Д-В}{В} \right) \times 100\%, \quad (3.3)$$

де, Ефект н.п. - ефективність від навчання персоналу

Д – дохід

В – витрати

Надалі розрахуємо ефективність від впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», результати наведемо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Ефективність від впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Показники	Навчання робітників підприємства
Вартість навчання за 1 робітника, тис. грн	2,0
Кількість робітників, осіб	79
Прогнозований дохід після навчання 1 робітника, тис. грн	2,6
Ефективність навчання персоналу, %	30

Джерело: розраховано автором

Тобто з таблиці 3.6 видно, що за впровадження в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» нової системи навчання персоналу прогнозується зростання його основних фінансових показників до 30%.

Надалі наведемо вартість запропонованих заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» завдяки впровадження нової ERP-система IT-Enterprise для обліку персоналу та його навчання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Вартість запропонованих заходів з навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА»

Заходи	Вартість, тис. грн.
Введення посади менеджера з управління персоналом	180,0
Заходи щодо навчання персоналу	790,0
Вартість ERP-система IT-Enterprise	150,0
Створення бонусної системи оплати за КПП (30% від ФОП 14428,0 тис.грн.)	4328,4
Разом:	5448,4

Джерело: розраховано автором

Отже, для впровадження запропонованих заходів з навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» необхідно 5448,4 тис. грн. на рік.

Виходячи з даних таблиць 3.6 та 3.7, які демонструють зростання основних фінансових показників приблизно на 30% за умови впровадження заходів із загальною вартістю 5448,4 тис. грн, доцільно спрогнозувати, як запропоновані заходи вплинуть на ключові показники діяльності підприємства (табл. 3.8).

Отримані прогнози після удосконалення системи управління розвитком персоналу відобразимо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.8 – Показники фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році до впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом

Показник	Тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	1143338,0
Собівартість реалізованої продукції	994748,0
Валовий прибуток (збиток)	148590,0
Витрати на впровадження заходів	5448,4
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	70233,0
Чистий прибуток (збиток)	57366,0
Середня кількість працівників, осіб	79
Витрати на оплату праці	14428,0
Продуктивність праці, на 1 особу	14472,63
Ефективність витрат на персонал, тис. грн/тис. грн витрат на оплату праці	79,24

Джерело: розраховано автором

Далі зробимо порівняння результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» після впровадження заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу у таблиці 3.9.

Таблиця 3.8 – Порівняння результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» після впровадження заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу

Показники	Результат діяльності	Результати діяльності після удосконалення	Відхлення	
			Абсол., тис.грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1143338,0	1486339,4	342001,4	30,0
Чистий прибуток (збиток)	57366,0	74575,8	17209,8	30,0
Середня кількість працівників, осіб	79	79		
Продуктивність праці, на 1 особу	14472,6	18812,9	4340,3	30,0

Джерело: розраховано автором

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» значно покращити основні показники діяльності, забезпечивши їх зростання майже на 30%. Зокрема:

- чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції зросте на 342001,4 тис. грн;
- чистий прибуток збільшиться на 17209,8 тис. грн;
- продуктивність праці персоналу, яка розраховується як дохід на одного працівника, також суттєво зросте на 4340,3 тис. грн., що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів.

Впровадження цих заходів є цілком доцільним, оскільки вони дозволяють не лише підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, а й оптимізувати процеси у його господарській діяльності. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Таким чином, сучасна система управління розвитком персоналу та її постійне вдосконалення відіграють ключову роль у досягненні високої ефективності роботи підприємства. Для аграрного бізнесу, такого як ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», це означає здатність оперативно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та управління, а також забезпечувати стабільний розвиток і зростання в умовах мінливого аграрного середовища.

ВИСНОВОК

Актуальність дослідження управління розвитком персоналу аграрних підприємств на засадах соціальної відповідальності зумовлена необхідністю адаптації до викликів глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. Соціально відповідальний підхід сприяє підвищенню професійної компетентності, мотивації й лояльності працівників, що посилює конкурентоспроможність підприємств. Для аграрного сектору України це означає впровадження сучасних методів управління, які забезпечують професійне зростання, стабільність кадрів і розвиток корпоративної культури, зміцнюючи імідж і сприяючи сталому розвитку.

У цій кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження була система управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Згідно проведеного дослідження щодо управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності можна зробити наступні висновки:

Щодо визначення поняття, сутності та концепції управління персоналом аграрного підприємства, було розглянуто різні підходи до визначення дефініції «управління персоналом». Визначено, основні завдання управління персоналом аграрних підприємств. Доведено, що в основі концепції управління персоналом аграрного підприємства лежить усвідомлення ключової ролі людини як основного ресурсу, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток організації. Надано, класифікацію видів діяльності пов'язаних з управлінням персоналу аграрного підприємства.

Досліджено принципи, напрямки та методи управління розвитком персоналу аграрного підприємства. Доведено, що принципи управління

персоналом аграрного підприємства ґрунтуються на глибокому розумінні особливостей аграрного виробництва, таких як сезонність, технологічні зміни та високі вимоги до кваліфікації працівників. Визначено, основні напрямки управління персоналом в аграрному підприємстві. Доведено, що ефективне управління персоналом в аграрному підприємстві потребує комплексного підходу, із визначенням ключових аспектів. Надано, класифікацію методів управління персоналом аграрного підприємства. Виділено першочергові завдання для аграрного підприємства щодо управління розвитком персоналу.

Розглянуто концепції управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Визначено основні параметри соціально відповідального управління та обов'язки аграрного підприємства перед різними суспільними групами. Розроблено концептуальну модель управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Розглянуто міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу та виділено концептуальні основи впровадження соціальної відповідальності у розвиток персоналу аграрного підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Побудовано організаційну структуру управління аграрного підприємства. Проведено аналіз фінансово-економічного стану діяльності, аналіз рентабельності господарської діяльності та аналіз ліквідності та платоспроможності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА», який свідчить про позитивну фінансову стабільність підприємства, здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання і ефективно управляти своїми активами. А також, аналіз ділової активності аграрного підприємства, який показав певні зміни в ефективності використання ресурсів, які свідчать про поліпшення ефективності використання активів для генерування доходів. Доведено, що в цілому, аграрне підприємство ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» покращує ефективність використання активів і дебіторської заборгованості, хоча є

потреба в оптимізації оборотності робочого капіталу.

Проведено аналіз системи управління розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства. Проведемо первинний аналіз ефективності управління розвитком кадрового потенціалу та структурний аналіз складу працівників аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» Кропивницького району Кіровоградської області. Визначено структурний розподіл трудових ресурсів та проведено аналіз освітнього рівня працівників, із визначенням рівня заробітної плати робітників. Проведено аналіз використання трудових ресурсів, який показав, що підприємство раціонально використовує трудовий потенціал та успішно досягає планових показників. Зростання фонду робочого часу та середньорічної чисельності працівників свідчить про стабільність і ефективність роботи ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Надано оцінку управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Визначено процедуру та основні напрямки організації процесу управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Розглянуто систему розвитку персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності. Доведено, що завдяки впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» покращуються продуктивність і мотивація працівників, їх професійне зростання, моральний та психологічний клімат на підприємстві, а також забезпечуються гідні й безпечні умови праці.

Визначено пріоритетних напрямках формування концепції стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства на засадах соціальної відповідальності. Розроблено схему реалізації стратегії управління розвитком персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» на засадах соціальної відповідальності. Розглянуто принципи реалізації концепції «Зелений офіс» для аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» та складові політики розвитку персоналу. Розроблено завдання управління розвитком персоналу аграрного підприємства, які вирішує ERP-система IT-Enterprise.

Розроблено підходи щодо впровадження соціально-відповідальної системи управління розвитком персоналу в аграрному підприємстві. Запропоновано концептуальні засади оцінки персоналу аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» та ключові поведінкові характеристики для оцінки персоналу аграрного підприємства й принципи його ранжування. Розглянуто Показники КРІ для оцінки роботи працівників різних категорій в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Проведено оцінку змін у результатах роботи працівника за його самооцінкою та оцінка змін у результатах роботи працівника (оцінка керівником). Наведено компоненти підсумкової матеріальної мотивації працівників в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Визначено соціально орієнтовані аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА».

Визначено економічної ефективності впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в аграрному підприємстві. Проведено розрахунок ефективності від впровадження заходів щодо організації навчання персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА». Розраховано показники фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» у 2023 році до впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом. Зроблено порівняння результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» після впровадження заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОНОВА» значно покращити основні показники діяльності, забезпечивши їх зростання майже на 30%.

Завдяки проведеному дослідженню удосконалення системи управління розвитком персоналу набуло подальшого розвитку впровадження елементів соціальної відповідальності, які набули значного розширення через можливе їх застосування у практиці аграрного підприємства, однак вони ще потребують удосконалення шляхом їх впровадження через застосування нової методики навчання персоналу з постійним моніторингом пріоритетних напрямків розвитку задля підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116
3. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
4. Сівашенко Т. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50
5. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с
6. Горещька В. Роль і місце управління персоналом в компанії. Ужгород : Ранок, 2009.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
9. Костунець Т.А., Корнійчук А.М Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С.570-572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>
10. Хандій, О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.;

11. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 07.12.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.79)
12. Пушкарьов, М.М. Кадровий менеджмент. Київ: Знання, 2014. 125 с.
13. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка* № 9, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення: 02.12.2024)
14. Череп А.В. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія. Дніпро, 2019. 467 с.;
15. Чорна Є.В., Кошова С.П. Державне управління соціальним розвитком та впровадження міжнародних соціальних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №19. С. 115-122
16. Біттер О.А., Малецька І.О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2012. № 3. С. 68–72.
17. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.
18. Кібанов А.Я. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Т. 1, № 11. С. 187–194.
19. Турчіна С. Г., Дашутіна Л.О. Баценко Л. М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Наукові інновації та передові технології*. № 1(3) 2022. С.195-203.
20. Михайлова Л.І., Глуходід А.Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.

21. Ігнатенко М.М. Формування та управління розвитком соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки: монографія. Херсон : Айлат, 2015. 469 с.
22. Шестакова А.В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на стан розвитку персоналу аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 2 (25), 2020. С. 310-314. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5330>
23. Калінеску, Т., Романовська, Ю., Кирилов, О., 2007. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток. Луганськ: СНУ ім. В. Даля.
24. Гриненко, А, 2001. Соціальна політика підприємства: методологічний аспект. Соціально-трудові відносини у сучасних економічних умовах. (Т. 2). Донецьк : ІЕП НАН України.
25. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). URL: <http://www.wbcsd.org>
26. Бобровська О.Ю. Формування знаннєвих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів; *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 3 С. 40-54
27. HSE, SAI, Institute of Social and Ethical Account Ability, ISO
28. Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. Київ: Поліграфія «Юстон», 2015. 47 с.
29. Посібник із соціальної відповідальності: Міжнародний стандарт ISO 26000. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf
30. Офіційний сайт аграрного підприємства ТОВ «Компанія АгроНова» URL: <https://www.company-agronova.com>
31. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. IX Всеукр. наук-практ. конф. 12 квітня 2018 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. С. 106.

32. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
33. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудоових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.
34. Гарбарчук К.В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Львів. 2018. С. 20-21.
35. Усатенко О.В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 794. с. 88-94
36. Данилова Н.В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Modern economics*. 2017. № 3. С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
37. Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища. робоча група: О.П. Маслюківська та ін. Київ.: Унів. вид - во «Пульсари». 2007. 64 с.
38. <https://www.it.ua/products/personal/razvitie-personala>
39. One Service Consulting URL: <https://www.oneservice-consulting.com/it-enterprise>
40. Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища. робоча група: О.П. Маслюківська та ін. Київ: Унів. вид - во «Пульсари». 2007. 64 с
41. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ. 2007. 400 с.

42. Кемарська Л.Г., Дідик І.В., Федько Н.Ю. Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Дніпроазот». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 748-753. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/127.pdf
43. Долбнєва Д.В. Основи роботи і функціональні можливості системи IT-Enterprise з ведення обліку, звітності та оподаткування: навчально-методичний посібник / Д.В. Долбнєва, Романів Є.М. Львів: «Ліга-Прес», 2019. – 149 с.
44. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). URL: <http://www.wbcsd.org> [Дата звернення 25.11.2024]
45. <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27494817&tb=file#express-universal-file>
46. Крамар О.М. (2020). Пріоритетні напрями управління персоналом у будівництві в умовах євроінтеграції. *Zenodo*, Вересень 2020, <https://doi.org/10.5281/zenodo.4420410>
47. Божкова В. В., Сагер Л. Ю. Соціально відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 145-153.
48. Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Критерії оцінки соціально відповідального бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2008. № 2 (27). С. 188-190.
49. Deloitte Global Human Capital Trends: Залученість суспільства та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві. Р. 6. 2018. 70 с.
50. Zamlynskyi V.A. Impact of Corporate Culture on the Company's Development. *Accounting and Finance*. 2019. № 1(83). С. 145-151. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-145-151](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-145-151)
51. Ровенська, В. В., Кошова, В. Ю., & Вержбицький, М. І. (2019). Корпоративна соціальна відповідальність як складник стратегії розвитку бізнесу на вітчизняних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*, (5 (1)), 117-122.

52. Кислюк Л.В. Цілі та напрями діяльності сталого розвитку вітчизняних агрохолдингів. Обліковоаналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці : збірник тез за матеріалами XVI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. С. 360–362.
53. Дюк А.А. Економічна оцінка формування соціальної відповідальності в сільськогосподарському підприємстві. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 2. С. 47–53.
54. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
55. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357-363.
56. Nazarova, G.V., Nazarov N.K., Demianenko A.A. (2018) Approach to analytical support for assessing the security of human development. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(14), 1, pp. 210–215.
57. Михайлова Л.І., Глуходід А.Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Х.: ХНАУ. № 3. 2017. С. 56–68.
58. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 53–57.
59. Дашко М. І. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–70.
60. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
61. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>

62. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13
63. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. Р. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>
64. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. Р. 7178. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
65. Чухліб В.Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. №13-14. 2020. С. 90-95.
66. Газуда С.М., Герцег В.А., Оприсок М.Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Серія Економіка. Вип. 2(62). С. 39-44. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44)
67. Калачевська Л. І., Найда К. О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної криз. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.4>
68. Долбнєва Д.В., Романів Є.М. Основи роботи і функціональні можливості системи IT-Enterprise з ведення обліку, звітності та оподаткування: навчальнометодичний посібник. Львів: «Ліга-Прес», 2019. 149 с