

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління розвитком персоналу в аграрних
підприємствах»**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Литовченко Кароліна Борисівна

Керівник: ***Стоянець Наталія Валеріївна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Литовченко Кароліна Борисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах
2. **База практичного дослідження:** ФГ «Урожайна Долина» смт Липова Долина, Роменському район, Сумської області

керівник роботи **Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. № ____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо нормативні акти з питань діяльності сучасного аграрного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико методичні основи управління розвитком персоналу;
надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Урожайна Долина»;
навести аналіз стану управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства;
провести оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності в контексті менеджменту;
проаналізувати стан управління розвитком персоналу, визначити недоліки в ФГ «Урожайна Долина»;
запропонувати заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ФГ «Урожайна Долина»;
сформулювати висновки.

6. **Дата видачі завдання:** « ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2022 р.- січень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	17-20 квітня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-26 травня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	2 червня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	9 -10 червня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023 р.	виконано

Студент

К.Б. Литовченко

(підпис)

Керівник роботи

Н.В. Стоянець

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Литовченко К.Б. Управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу. Пропонується під управлінням розвитком персоналом розуміти заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства, щоб бути конкурентоспроможним та зміцнювати свої позиції на ринку.

Проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства, встановлено що підприємство спеціалізується на вирощуванні переробки і збуту сільськогосподарської продукції та надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт, чисельність штату 6 працівників сімейного складу які обробляють 625 гектарів. Підприємство є прибутковим 4286,6 тис. грн за 2022 рік. Більшість працівників підприємства чоловіки (70,8 %), на підприємстві працюють досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах. У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною. Оцінка освітнього рівня працівників сільського господарства свідчить, що більшість робітників мають середню та середню спеціальну освіту, керівники та спеціалісти - вищу та середню спеціальну освіту. За трирічний період дослідження ФГ «Урожайна Долина» приділило суттєву увагу професійному розвитку персоналу.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ФГ «Урожайна Долина» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів та тренінгів для всіх спеціалістів, а саме механізаторам «Ефективність використання трактору AXION 900», «Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS», для агрономів сучасні американські підходи в агрономії вирощування зернових «Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія» та застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях. Самому власнику фермерського господарства тренінг «Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання».

Ключові слова: управління персоналом, розвиток, удосконалення, менеджмент, керівник.

SUMMARY

Lytovchenko K.B. Management of personnel development in agricultural enterprises. Qualification work on specialty 073 «Management» OPP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of personnel development management were investigated in the qualification work. It is proposed to understand personnel development management as measures to change and improve the professional qualities of employees in order to achieve higher efficiency of the company's work, to be competitive and to strengthen its position in the market.

The economic and financial indicators of the company's activity were analyzed, it was established that the company specializes in growing, processing and selling agricultural products and providing equipment for agricultural work, the number of staff is 6 family members who cultivate 625 hectares. The enterprise is profitable 4286.6 thousand gr for 2022. Most of the company's employees are men (70.8%), experienced employees work at the company, as they have more than 20 years of experience in all groups. As part of the consideration of the research topic, it was established that management work in the enterprise is effective. The assessment of the educational level of agricultural workers shows that the majority of workers have secondary and secondary special education, managers and specialists - higher and secondary special education. Over the three-year period of research, FG "Urozhayna Dolyna" paid significant attention to the professional development of personnel.

Among the shortcomings of the existing system of personnel development of FG "Urozhayna Dolyna", the following can be noted: the existing traditional methods of personnel development are not effective enough, it does not have modern training and retraining programs; lack of personnel reserve, inefficient planning of the number of personnel.

In order to solve the identified problems, measures are proposed to improve the system of professional development: revise the content of training programs to ensure that they meet the needs of the workplace; to increase the number of seminars and trainings for all specialists, namely for mechanics "Efficiency of using the AXION 900 tractor", "Rules for using the CEBIS on-board computer", for agronomists modern American approaches in the agronomy of grain cultivation "Innovative tools of precision agriculture for the modern Ukrainian farmer" and application of biologization means in modern agricultural technologies. Training "Company grading, grades and tariffs, grades as a clear system of qualification growth and personnel growth systems" for the owner of the farm.

Keywords: personnel management, development, improvement, management, manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико методичні основи управління розвитком персоналу аграрного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління розвитком персоналу на прикладі ФГ «Урожайна Долина»	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ФГ «Урожайна Долина»	20
2.2 Оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту	28
2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в ФГ «Урожайна Долина»	34
РОЗДІЛ 3 Заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу ФГ «Урожайна	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56
ДОДАТОК А Аналіз терміну «Розвиток персоналу».	56
ДОДАТОК В Наукові публікації	57
ДОДАТОК С Фінансова звітність	60

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку української економіки, виникають нові вимоги до структури персоналу аграрних підприємств для досягнення більш ефективного використання ресурсів. Цього можна досягти за допомогою підвищення рівня економічної ефективності та удосконалення управління. Однак, на шляху до цієї мети стоять некваліфікований менеджмент, недостатній професійний рівень знань та низька якість прийнятих рішень. У зв'язку зі складною економічною ситуацією, керівництво аграрних підприємств повинне бути здатним до складних рішень, вміти формувати перспективні шляхи розвитку, мати належні знання про виробничі процеси та бути володарем необхідних технологій.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління розвитку персоналу приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Авраменко Н. [1], Гавкалова Н [2], Герасименко О. [3], Гнатенко І. [4], Глущенко Л. [5], Грищенко Н. [6], Дворник І. [6], Дуляба Н [7], Король С. [9]. Застрожнікова І. [10], Зось-Кіор М. [11], Стефанишин Л. [15], Шаповалова О.[18], Юен [19] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління розвитком персоналу в ФГ «Урожайна Долина».

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі **завдання:**

- дослідити теоретичні підходи до управління розвитком персоналу підприємств аграрного сектору;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути тенденції розвитку та проаналізувати стан управління персоналом ФГ «Урожайна Долина»;
- провести оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту;

- запропонувати заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління та адміністрування розвитком персоналу в ФГ «Урожайна Долина».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління розвитком персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів управління розвитку персоналу фермерського господарства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ФГ «Урожайна Долина».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукового аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, структурний аналіз, порівняльний аналіз, практики управління інноваційною діяльністю та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ФГ «Урожайна Долина»; наукові статті, матеріали конференцій, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції та підтверджена відповідним сертифікатом:

Стоянець Н.В. Литовченко К. Перспективи розвитку персоналу на сучасних підприємствах. II Міжнародна науково-практичній конференція *«Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи»*. С.262-265. Розміщення на офіційному сайті: <http://dspace.pdaa.edu.ua/>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань.

Основний текст викладений на 45 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 18 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У умовах економічного зростання та стабілізації сільського господарства країни виникають нові вимоги щодо збереження та розвитку робочих ресурсів та формування розвитком персоналу, який є збільшеною категорією, що містить у собі загальні та професійні знання, уміння, працевлаштування навички та соціальні якості, а також інтелекту, рівень освіти, компетентність та творчість працівників підприємства. Як частина капіталу підприємства, людський капітал містить в собі інтелектуальний капітал, який є найбільш суттєвим в сучасних умовах джерелом розвитку суб'єктів економічних відносин. Однак зміна галузевої структури сільського господарства з превалюванням виробництва рослинництва над виробництвом тваринництва, неповна реалізація економічних інтересів підприємств-виробників, демографічні диспропорції та інші кризові явища загострюють проблеми управління персоналом аграрного сектору.

Розвиток ринкових відносин в Україні потребує нових підходів у керуванні персоналом. Так як без необхідної кваліфікації та гнучкої кадрової політики, більшість українських компаній не може швидко реагувати на зміни на ринку. Окрім того, є потреба у мобільному переорієнтуванні кадрового потенціалу та впровадженні сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом - це основний резерв для зростання обсягів виробництва на підприємствах.

Давайте розглянемо детальніше теоретичні визначення окремих елементів, пов'язаних з розвитком і управлінням персоналом. Науковими дослідженнями було встановлено, що є різні погляди вчених на дефініцію поняття "розвиток персоналу". У своїй роботі щодо розробки стратегічних напрямків розвитку підприємства, відома українська дослідниця професор Авраменко Н. рекомендує на першому етапі визначити витрати на розвиток

працівників і обґрунтувати доцільність застосування економічних механізмів підприємства в сфері навчання для всіх працівників, не виключаючи жодного (потрібно запланувати фінансові кошти на підвищення кваліфікації, перепідготовку тощо) [1, с.112]. Отже, на цій основі пропонується визначення.

Розвиток працівників визначається як структурований підхід до підвищення продуктивності та мотивації працівників. Менеджери надають співробітникам можливість отримати нові навички та знання, отримати досвід і розвиватися в кар'єрі. Програми розвитку співробітників зазвичай розробляються та впроваджуються відділами кадрів. Впровадження організаційного розвитку вимагає вкладення часу, грошей і всіх необхідних ресурсів, які дозволять досягти кінцевих цілей. (рисунок 1.1).

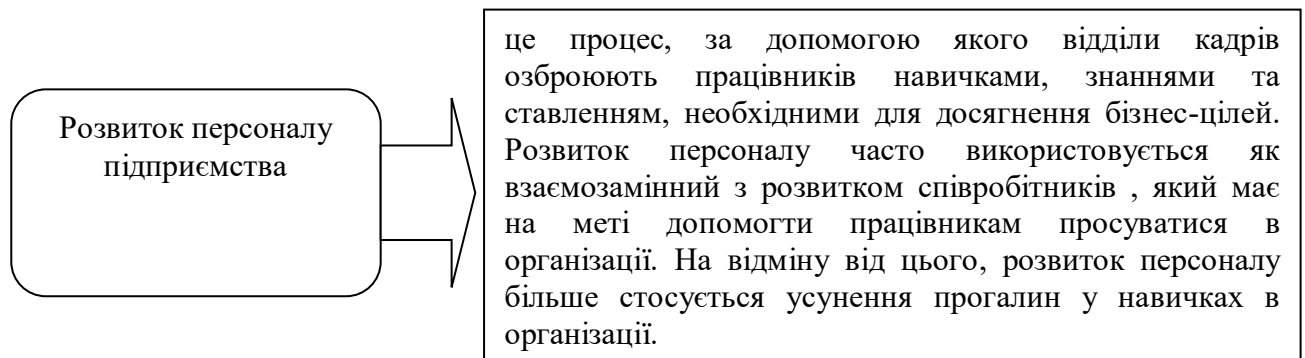


Рисунок 1.1 – Визначення «розвиток персоналу» підприємства

Джерело: сформовано автором за [2].

Існує кілька ключових особливостей розвитку співробітників: програми розвитку співробітників, як правило, є довгостроковими ініціативами, спрямованими на розвиток навичок і здібностей співробітників протягом тривалого періоду. Він також зосереджений на формуванні навичок, пов'язаних з розвитком лідерства. Часто включають формальні навчальні заходи, такі як навчання в аудиторії або курси електронного навчання. Однак розвиток співробітників також може відбуватися через неформальний досвід навчання. Наприклад, навчання без відриву від роботи або програми наставництва. Програми розвитку співробітників повинні бути узгоджені з цілями та завданнями організації. Для довгострокового успіху розвиток лідерства людських ресурсів є важливим для загального розвитку організації, повинні

бути пристосовані до потреб працівників, які в них беруть участь, тобто допомагати їм рости та розвивати свої навички, знання та здібності.

На рисунку 1.2 доцільно розглянути причини, чому розвиток співробітників важливий для управління людськими ресурсами:

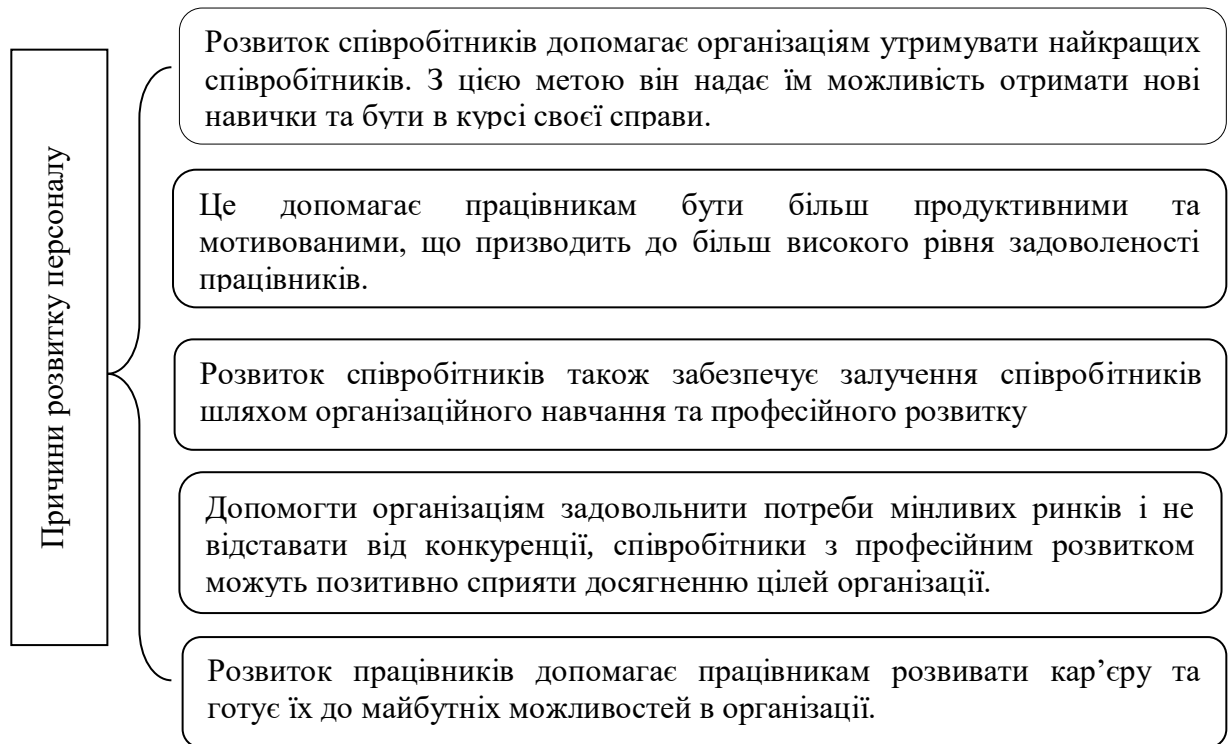


Рисунок 1.2 – Причини розвитку персоналу організації

Джерело: сформовано автором за [6-7].

Таким чином сам розвиток персоналу – це цілісний підхід, який охоплює чотири ключові сфери: навчання співробітників – оснащення ваших нових співробітників необхідними інструментами та ресурсами, щоб допомогти їм легко звикнути до своєї ролі, філософії компанії та того, що компанія може запропонувати – і дати їм відчуття себе членом команди. Навчання та розвиток – інвестиції в те, щоб ваші співробітники здобули нові навички, відточили наявні, підвищили ефективність, підвищили продуктивність і, зрештою, стали кращими лідерами. Ефективне управління продуктивністю – регулярне виділення часу для того, щоб надати як роботодавцю, так і працівнику можливість обмінятися відгуками, отримати інформацію та зробити так, щоб співробітники відчували високу цінність, висловлюючи свої думки. Просування кар'єри – складання

структурованого плану для таких можливостей, як просування та спадкоємність для співробітників у межах організації.

Кожна компанія вирішує самостійно, як будувати систему управління розвитком свого персоналу. Зазвичай вона включає в себе керуючу та керовану структури. Керуюча структура - це частина організації, яка відповідає за розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень і забезпечення їх виконання. На чолі цієї структури знаходиться орган, який приймає рішення, базуючись на діяльності підлеглих структур. Цей орган може бути як індивідуальним, так і колективним [3, 12].

Для того, щоб детальніше дослідити теоретичну сторону даної проблематики, можна виділити основні завдання, які, як правило, ставляться перед менеджерами підприємств АПК щодо розвитку персоналу. Серед них можна виділити наступні: налагодження та сприяння підготовці працівників для поліпшення їх якісних характеристик, де особливо важливі системи безперервного навчання як на виробництві, так і поза ним; розробка плану адаптації працівників та програм професійного просування для кар'єрного зростання; застосування здібностей, умінь та потенціалу всіх працюючих для впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності на ринках; організація справедливої оцінки персоналу з використанням сучасних технологій та методів; розробка дієвих заходів з матеріального та нематеріального стимулювання працівників щодо їх інтелектуального зростання та підвищення привабливості робочої посади та іміджу підприємства в цілому [12, с. 262].

У своїй роботі він тісно співпрацює з концепціями, стратегіями та програмами, які можуть обмежувати діяльність приймаючого рішення органу, але цей орган може змінювати ці концепції, стратегії та програми. Метою управління розвитком персоналу, яка сформульована як результат діяльності органу, є напрямок роботи всієї керівної структури. Загальні компоненти системи та її функції, які використовуються для впровадження управління, залежать від сформульованої мети. Таблиця 1.1 містить принципи, на яких має

базуватись система управління розвитком персоналу, щоб розробити пропозиції.

Таблиця 1.1 - Основні принципи управління розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства в контексті менеджменту

№	Принцип	Сутність
1	Економічність	Всі витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними для досягнення максимального ефекту за показником «витрати-результат».
2	Інноваційність	Обов'язковою умовою є застосування новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу. Це допоможе стати конкурентоспроможним як підприємству, так і персоналу.
3	Адаптивність	В швидкозмінному середовищі розвиток персоналу повинен бути сформований з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також швидко пристосовуватись до змін.
4	Комплексність	Система розвитку персоналу повинна охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу з урахуванням специфіки аграрної сфери.
5	Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути повторюваним. Лише забезпечення циклічності та безперервності розвитку дасть змогу залишитись конкурентоспроможним на ринку, де відбуваються постійні зміни.
6	Багатовекторність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю за управлінням розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
7	Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватись на основі світового та передового вітчизняного досвіду аграрних підприємств, а також надбання вчених, для врахування накопичених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
8	Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників за покладені на них функції в межах трудового договору.

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [11]

Підвищення престижності сільськогосподарської праці та використання сучасних практик в галузі hr-менеджменту є невід'ємною частиною кадрової роботи на сучасних аграрних підприємствах. Для покращення виробничого процесу необхідне використання інноваційних методик, зокрема, автоматизації та аерокосмічних досліджень на полях. Проте, основними чинниками, які впливають на привабливість галузі, є конкурентоспроможна заробітна плата, соціальні гарантії та особливості корпоративної культури підприємства. Фахівці з людських ресурсів є ключовими фігурами в трансформації ринку праці та управління персоналом. Основними завданнями HR-менеджменту є

рекрутинг, адаптація нових працівників, ефективне управління талантами та планування кар'єри працівників. Успішне виконання цих завдань неможливе без широкого застосування цифрових технологій. В майбутньому, управління людськими ресурсами буде базуватися на відкритому обміні знаннями, що стане ключовим фактором у підвищенні постійних та персоналізованих можливостей кваліфікації.

Інвестування в людський капітал вважається найбільш ефективним і дорогим процесом, але на довгостроковій перспективі, це допомагає компанії збільшувати кількість співробітників, які забезпечують високоякісні послуги, що призводить до збільшення прибутку фірми та підвищення продуктивності працівників. Крім того, працівники отримують безпосередні та опосередковані матеріальні переваги, такі як висока зарплата, кращі умови праці, пільги, можливість брати участь у прибутках підприємства, а також моральні вигоди, такі як висока конкурентоспроможність на ринку праці, стабільність робочого місця, спокій і задоволеність своєю посадою.

Отже, можна вважати, що управління розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві є складним процесом, що включає декілька напрямків, спрямованих на поліпшення та ефективний розвиток якісних характеристик всіх працівників.

Наступним кроком доцільно зобразити програму розвитку персоналу аграрних підприємств та покроково розписати її впровадження на рисунку 1.3. По перше кожна ефективна навчальна програма починається з дослідження, тобто ніж створювати план навчання, визначаються потреби, які хочете задовольнити, і цілі, яких ви хочете досягти за допомогою програми навчання. Це важливість узгодження навчання з бізнес-цілями, щоб дізнатися про це, поговоріть з керівниками компанії та менеджерами відділів, щоб зрозуміти їх точку зору, це допоможе дізнатися коротко- та довгострокові цілі компанії.

Як результат буде збільшити прибуток компанії, зекономити витрати на робочу силу за рахунок покращення розвитку та навчання талантів, підвищення продуктивності праці співробітників щоб залишитися конкурентоспроможними на маркеті та закрити прогалини в навичках та зберігати найкращі таланти.

Розуміння бізнес-цілей має вирішальне значення, але не менш важливо вислухати іншу сторону – самих працівників. Співробітники можуть поділитися, що вони хочуть або повинні навчитися, які їхні кар'єрні плани.

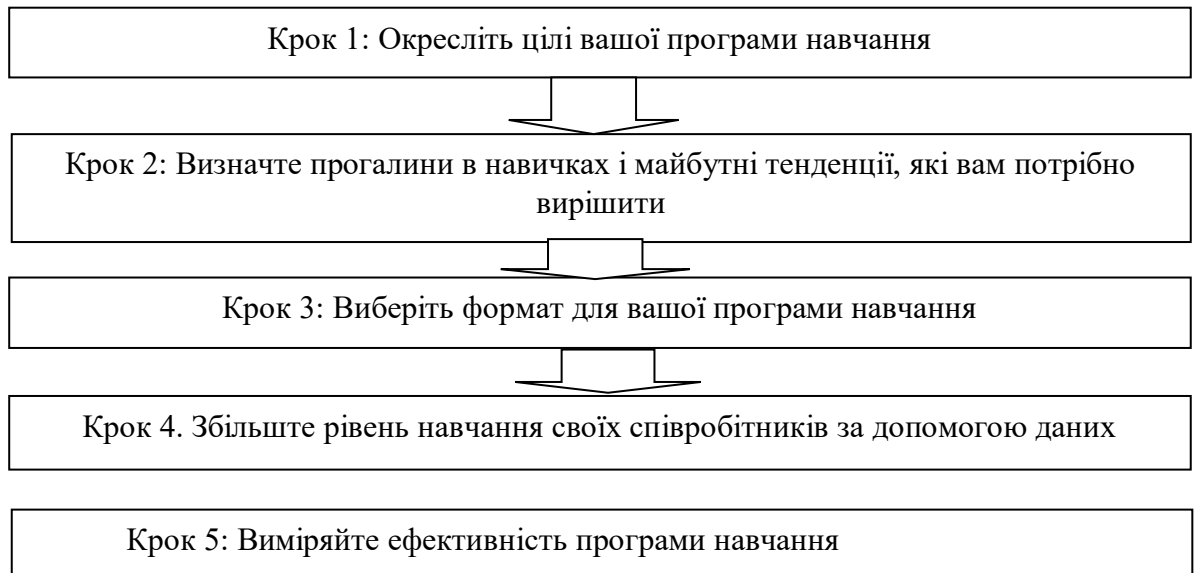


Рисунок 1.3 – Програма розвитку персоналу аграрних підприємств

Джерело: [19-20]

Наступний етап визначте прогалини в навичках і майбутні тенденції, які вам потрібно вирішити. Щоб усунути такі загрози в дефіциті кваліфікованих працівників у вашій компанії та зробити процес навчання ефективним і індивідуальним, визначте прогалини в навичках перед створенням програми навчання. Для цього ви можете використовувати одну з найцінніших «валют» вашої компанії: ваші доступні дані. Аналізуючи резюме ваших співробітників, профілі співробітників, дані про навчання тощо, ви можете отримати чітке уявлення про ваші навички в компанії. Завдяки алгоритмам ШІ можна швидко й точно керувати навичками. На наступному етапі ви повинні визначити та зрозуміти майбутню роботу та навички, які мають відношення до вашого бізнесу. Тепер ви можете порівняти ваші наявні навички з профілями цільових вакансій і виявити прогалину в навичках. Це дасть вам основу на основі даних, щоб усунути прогалини в навичках і розумно розвивати свою робочу силу.

Наступним етапом буде обраний формат для програми навчання через поточний стан навичок у компанії, прогалини, які потрібно усунути, і пункт

призначення, до чого потрібно досягти, та вирішити, які засоби потрібно використати для цього. Потрібно продумати формат тренувань як онлайн чи офлайн, індивідуально чи групово, самостійний темп чи залучення інструктора. Багато що залежить від навичок, які збираєтеся включити у свою програму навчання, тобто види діяльності, які вимагають оволодіння виробничими навичками чи онлайн-відеокурси які значно оптимізувати ваші витрати на розвиток талантів. Доцільно при виборі онлайн-курсів для програми навчання, вибрати з їх різноманітності: для Python на таких популярних платформах, як Coursera , Udemy , edX тощо. Тут ШІ знову може вступити в гру та позбавити від ручної роботи: алгоритми можуть сканувати, аналізувати та узгоджувати вміст навчальних платформ із вимогами вашого курсу навчання. Дізнайтеся, як Deutsche Telekom впорався з цим завданням.

Ще один шлях створити змішані навчальні програми для співробітників, які містять як заняття під керівництвом інструктора, так і онлайн-сесії. Змішана навчальна програма може допомогти відділам L&D розширити свої навчальні зусилля, не витрачаючи величезні суми грошей на особисте навчання. Крім того, для невіддалених компаній змішане навчання може стати містком між застарілими програмами та 100% онлайн-навчанням.

Зрештою, гарною ідеєю є також розробка навчального плану для індивідуального навчання в самостійному темпі. Навчальні програми, створені для самостійного навчання, особливо в поєднанні з онлайн-форматом, є найпоширенішою практикою. Хороша річ тут полягає в тому, щоб дотримуватися мікронавчання – невеликого навчального досвіду, який займає 10 або 20 хвилин, щоб закінчити та охопити менші засвоювані фрагменти знань. Чудовим прикладом цієї концепції є навчальні курси LinkedIn і Google, які також запровадили мікронавчання у своєму проекті re:work .

Поетапно переходите до збільшення рівня навчання співробітників за допомогою даних. По суті, дані та технології повинні бути основою всіх перелічених функцій програмного забезпечення та поза ними. Навряд чи можна знайти сьогодні навчальну платформу, яка жодним чином не підтримує ШІ. Однак є ще один важливий аспект, про який ви повинні пам'ятати разом із

створенням персоналізованої навчальної подорожі та ліквідацією прогалин у навичках. Головне, що стоїть за навчанням, це орієнтація на майбутнє. Щоб переконатися в цьому, переконайтеся, що у вас є дані та технології, які дозволяють передбачити майбутні навички ваших співробітників. Іншими словами, приємно мати алгоритм, який може будувати майбутні профілі співробітників на основі їхніх сьогоденних даних про навички та прогрес у професійному зростанні. Завдяки підходу, що керується даними, позбудетеся від здогадок під час розробки своїх навчальних програм і планів, і матимете на увазі майбутні перспективи вашої компанії та людей. Окрім цього, маючи дані на місці, ви можете тримати під радаром погляд на зовнішній ринок з його галузевими тенденціями та прогнозами майбутніх навичок. Таким чином, об'єднавши всю внутрішню та зовнішню інформацію, ви зможете розвивати своїх співробітників відповідно до цих зовнішніх тенденцій, водночас узгоджуючи внутрішні стратегії компанії з цілями.

Останнім етапом є вимірювання ефективності програми навчання. Коли навчальний план буде запущено, настав час відстежити його вплив. Для цього використовують програмне забезпечення, щоб досліджувати прогрес і результати програми навчання, збирати відгуки від співробітників і спілкуватися з їхніми керівниками, щоб дізнатися, наскільки навчання допомогло працівникам привнести в роботу просування, підвищити продуктивність і отримати нові навички. Потрібно повернутись до того, з чого почали, до бізнес-цілей, і подивитись, наскільки результати навчання відповідають початковим цілям. Чи покращує ця навчальна програма процес адаптації новачків? Чи сприяє це підвищенню продуктивності співробітників? Чи впливає це якось на зростання рентабельності інвестицій? Звичайно, досягнення великих цілей потребує часу, але на кожній ітерації навчального курсу вам потрібно перевіряти, щоб переконатися, що ви ведете своїх співробітників і всю стратегію навчання в правильному напрямку. Отримавши перші результати, переоцініть свої навчальні матеріали, внесіть зміни, додайте оновлену інформацію та загалом оновлюйте свої програми та постійно вдосконалюйте їх.

Для ефективної підготовки кадрів необхідно використовувати накопичений досвід як в Україні, так і за її межами. Існують різноманітні інноваційні методи розвитку персоналу, які організації можуть застосувати для покращення навичок і знань своїх працівників. Ось кілька прикладів представлених в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Інноваційні методи розвитку персоналу організації

1	Тренування та наставництво	Програми коучингу та наставництва можуть допомогти співробітникам навчатися у досвідчених професіоналів у своїй галузі та отримувати персоналізовані рекомендації та відгуки щодо їхньої роботи. Це може допомогти їм розвинути нові навички та вдосконалити наявні.
2	Гейміфікація	передбачає перетворення діяльності з навчання та розвитку в ігри чи симуляції. Це може допомогти зробити процес навчання більш приємним і цікавим для співробітників, що може покращити їх збереження та застосування нових знань і навичок
3	Мікронавчання	передбачає надання навчального та розвиваючого контенту за короткі невеликі заняття. Це може бути ефективнішим, ніж традиційні методи навчання, оскільки працівники можуть навчатися у своєму власному темпі та вписувати навчання у свій насичений графік
4	Спостереження за роботою	передбачає об'єднання співробітників у пару з більш досвідченими колегами та надання їм можливості спостерігати та вчитися у них. Це може допомогти співробітникам отримати нові навички та вивчити найкращі практики від тих, хто вже вміє виконувати свої ролі
5	Онлайн-навчання	онлайн-навчальні платформи та інструменти дозволяють співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів і матеріалів для розвитку з будь-якого місця та в будь-який час, що робить його дуже гнучким і зручним методом розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором за [18]

Загалом використання інноваційних методів розвитку персоналу може допомогти організаціям залучити та утримати найкращі таланти, підвищити ефективність роботи співробітників і підвищити організаційну конкурентоспроможність.

Управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах є невід'ємним елементом успішного функціонування таких підприємств. Для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу в аграрній сфері необхідно мати систему, яка буде включати різноманітні інструменти і методи, спрямовані на

підвищення кваліфікації та розвиток потенціалу співробітників.

Одним з таких інструментів може бути планування кар'єрного розвитку, який дозволяє співробітнику виділити свої сильні сторони і визначити напрямки для подальшого зростання та розвитку в професійній сфері. Також важливим є регулярна оцінка та контроль навчання і підвищення кваліфікації співробітників, щоб забезпечити стійкий розвиток не тільки підприємства, але й кожного співробітника окремо.

Для забезпечення успішного розвитку персоналу, необхідно також враховувати особистість кожного співробітника та використовувати індивідуальний підхід до кожного з них. Такий підхід дозволяє збільшити мотивацію співробітників та покращити їхні результати. Урахування різних факторів при розвитку персоналу в аграрних підприємствах дозволяє покращити якість продукції, а отже, і збільшити прибуток підприємства. Тому важливим є розуміння важливості управління розвитком персоналу та інвестування у збільшення кваліфікації та розвиток співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ФГ «УРОЖАЙНА ДОЛИНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства

Фермерське господарство «Урожайна Долина» (далі за текстом ФГ «Урожайна Долина») розташоване у Лісостеповій зоні Північно-Східної України у західній частині Сумської області. Офісна садиба розташована в колишньому районному центрі смт Липова Долина, а угіддя знаходяться в колишньому Липоводолинському, а нині Роменському районі.

Відстань від офісної садиби підприємства до обласного центра - міста Суми - 106 км, а до найближчої залізничної станції у місті Ромни – 32 км. Всі дороги, що пов'язують підприємство із пунктами прийому сільськогосподарської продукції мають асфальтоване покриття, й це значно спрощує доставку продукції за будь-яких погодних умов. Через підприємство проходить мережа доріг, які з'єднують його із іншими господарствами Роменського району, Сумської та сусідньої Полтавської областей.

Район, у якому перебуває підприємство розташований у зоні помірного клімату: літо тут тепле із достатньою кількістю опадів, а зима помірно холодна, із частими відлигами. Норма середньорічної температури складає + 8 градусів Цельсія. Найбільш холоднішими місяцями року є січень та лютий, найбільш жаркий – липень. Кількість опадів у середньому за рік – близько 600 мм. Рельєф земельних угідь господарства - рівнинний. Серед ґрунтів підприємства найбільш поширеними є мало гумусні чорноземи.

ФГ «Урожайна Долина» утворене із метою вирощування, переробки і збуту сільськогосподарської продукції, надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт та здійснення інших, пов'язаних із сільським господарством, видів господарської діяльності, а також одержання прибутку і виручки.

З метою більш деталізованого ознайомлення із умовами підприємницької діяльності у даному фермерському господарстві проведемо розрахунки, що характеризують основні економічні процеси, дані візьмемо із фінансових та статистичних звітів за 2020-2022 роки.

Для детальної характеристики господарства потрібно визначити його виробничу спеціалізацію, її тип; також відмітити, чи є поточна спеціалізація запорукою для ведення ефективного та раціонального виробництва у аграрній галузі даного господарства.

Для більш точного та повного визначення виробничої спрямованості підприємства розглянемо структуру та обсяг його товарної продукції за останні три роки у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура товарної продукції (послуг) у ФГ «Урожайна Долина» за 2020-2022 рр.

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2019 -2021 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	2911,2	26,6	2483,5	20,3	3035,2	17,8	2809,9	21,6
Кукурудза на зерно	3633,5	33,2	4954,7	40,5	7894,9	46,3	5494,4	40,0
Ячмінь	919,3	8,4	1455,8	11,9	1057,2	6,2	1144,1	8,8
Соя	798,9	7,3	966,5	7,9	903,7	5,3	889,7	6,8
Соняшник	1980,9	18,1	1627,1	13,3	3393,3	19,9	2333,8	17,1
Послуги в сільському господарстві	700,4	6,4	746,3	6,1	767,3	4,5	738,0	5,7
Продукція підприємства всього	10944,2	100	12233,8	100	17051,7	100	13409,9	100

Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати»

По даних таблиці 2.1. відмічаємо, що найбільшу частку у середньому за 3 роки дослідження посеред усіх видів аграрної продукції має кукурудза на зерно, середня частка цієї культури в збутовій структурі дорівнює 40% з чіткою тенденцією до збільшення. За величиною питомої ваги наступною культурою у структурі збуту є пшениця, яка в середньому за 2020-2022 рр. мала частку у 21,6%, що, до речі, постійно спадала. Третє місце в структурі реалізації ФГ

«Урожайна Долина» посідає соняшник із часткою у 17,1%, яка протягом досліджуваного періоду й знижувалася, й зростала та на останній рік дослідження набула максимального значення у 19,9%, перевищивши аналогічний показник пшениці. Четверте та п'яте місце за розміром частки у збутових обсягах на підприємстві мають відповідно ячмінь (8,8%) та соя (6,8%). Ці культури в господарстві є другорядними, їх реалізаційні структурні частки щороку зазнавали великих коливань. На останньому місці в структурі реалізаційної виручки ФГ «Урожайна Долина» знаходяться сільськогосподарські послуги із середньою часткою за 2020-2022 рр. на рівні 5,7%. До цього виду діяльності відноситься проведення землеробських робіт для населення та сусідніх господарств, в основному це оранка та інші заходи з обробітку ґрунту.

Сукупна частка зернових культур – пшениці, кукурудзи та ячменю в ФГ «Урожайна Долина» в середньому за роки дослідження досягла 70%, відтак можемо стверджувати, що підприємство має високий рівень спеціалізації зернового напрямку з розвинутим виробництвом олійних культур (соняшнику). Тому ми можемо порадижити власникам ФГ «Урожайна Долина» впроваджувати диверсифікацію сільськогосподарських культур, в т.ч. шляхом висадки бобових та коренеплодів, аби мати оптимальні сівозміни й більш високу врожайність. У середньостроковій перспективі завести молочне стадо, аби мати надійне і добре налагоджене джерело органічних добрив.

Для оцінки рівня спеціалізації обчислимо коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{\text{сп}} = \frac{100}{\sum p_i(2i - 1)}$$

$$= \frac{100}{40,0(2 \cdot 1 - 1) + 21,6(2 \cdot 2 - 1) + 17,1(2 \cdot 3 - 1) + 8,8(2 \cdot 4 - 1) + \frac{100}{+0,36(2 \cdot 5 - 1)}} = \frac{100}{215,24} = 0,44$$

Для повної характеристики досліджуваного суб'єкта господарювання автором розраховано коефіцієнт спеціалізації та зафіксовано його рівень (0,44). Це дає підстави зробити висновок, що ФГ «Урожайна Долина» має високий рівень спеціалізації так як знаходиться в межах з 0,41 до 0,60.

У ФГ «Урожайна Долина» з числа основних постачальників сировини і матеріалів можна виділити такі компанії: ТОВ «Дніпро Петрол», яка постачає паливну та мастильну сировину; ПП «Агротрейд», що забезпечує посівну сировину зернових та олійних культур, а також бобові культури; ТОВ «Агрохім Продукт», яка займається постачанням мінеральних добрив; ТОВ «Козак+», що забезпечує фасувальні матеріали. Серед основних замовників можна виділити ПП «Екопродукт», ТОВ «Пріоритет М» і інші.

Наступним кроком у нашому дослідженні повинен бути аналіз основного засобу сільськогосподарського виробництва – землі. Адже саме земельні ресурси є важливою умовою для забезпечення існування людини. Із земельних ресурсів на селі визначальними є саме сільськогосподарські угіддя. Отже, розглянемо їх структуру і склад, надамо стислий опис процесів, пов'язаних із землекористуванням в дослідженому господарстві (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Склад та структура землекористування у ФГ «Урожайна Долина» за 2020-2022 рр.

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	608	100	614	100	625	100	+17
в т.ч. - рілля	608	100	614	100	625	100	+17

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна)

За інформацією із таблиці 2.2. бачимо, що загальна площа сільськогосподарських угідь (ріллі) в 2022 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 17 га. Головною причиною даної ситуації є те, що до загального земельного фонду підприємства були введені додаткові ділянки шляхом довгострокової оренди земельних паїв. Власники господарства уклали орендні угоди із населенням прилеглих до Липової Долини територіальних громад. Доречно відмітити також й те, що рівень розораності за 2020-2022 рр. є 100%, а це свідчить про інтенсивне використання земельних ресурсів господарства.

Забезпеченість фермерського господарства основними виробничими фондами визначається ступенем фондозабезпеченості і фондоозброєності праці.

А інтенсивність використання ОВФ характеризують фондівіддача та фондоємність.

Фондовіддача є узагальнюючою категорією щодо використання основних виробничих фондів. Вона відображує скільки валової продукції в порівняльних цінах вирощується на 1 гривню основних виробничих фондів, й свідчить, на скільки ефективно використовуються сільськогосподарські машини та інше устаткування.

Фондоємність є категорією, зворотною до фондівіддачі. Вона відображує вартість основних фондів в одній гривні вирощеної продукції та характеризує забезпеченість господарства основними фондами. При нормальних умовах господарювання фондівіддача має зростаючу тенденцію, фондоємність – спадну. Проаналізуємо ці категорії в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість основними засобами і ефективність їх використання у ФГ «Урожайна Долина» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	6353,0	9600,2	12349,0	194,4
Виробництво ВП у постійних цінах 2016 р.	8231,1	9172,7	11580,9	140,7
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1044,9	1563,6	1975,8	189,1
Фондоозброєність, тис. грн.	1058,8	1600,0	2058,2	194,4
Фондовіддача, грн.	1,30	0,96	0,94	72,4
Фондоємність, грн.	0,77	1,05	1,07	138,2

Джерело: : розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»

Дані таблиці 2.4. показують, що у забезпеченні ОВФ даного фермерського господарства протягом дослідженого періоду відбулися дуже позитивні зміни. Зокрема, це, насамперед, це стосується самої вартості ОВФ, що за 2020-2022 рр. зросла майже у двічі – тобто на 94,4% або 6 млн. грн. Відтак, на суттєві відсотки збільшилися і фондозабезпеченість (на 89,1%), і фондоозброєність (на 64,4%).

З іншого боку, показники інтенсивності використання ОВФ характеризуються негативними тенденціями. Зокрема, фондівіддача знизилася на 27,6%, а фондоємність зросла на 38,2%. Причини цього явища полягають у значно вищих темпах зростання вартості ОВФ за темпи зростання вартості

валової продукції в порівняльних цінах. Іншими словами, нововведене устаткування ще не встигло дати ефект збільшення натуральних обсягів виробництва сільськогосподарських культур.

Закінчити аналіз організаційно – економічної діяльності ФГ «Урожайна Долина» потрібно шляхом дослідження показників, які характеризують загальний фінансово-економічний стан господарства. Це виручка, прибуток та їх похідні. Відповідна інформація міститься у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ «Урожайна Долина» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. в % до 2020р.
1. Вироблено ВП у постійних цінах 2016 р., всього				
В т.ч. у розрахунку на:	8231,1	9172,7	11580,9	140,7
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	1353,8	1493,9	1852,9	136,9
- 1-го робітника, тис. грн.;	1371,9	1528,8	1930,2	140,7
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	129,6	95,5	93,8	72,4
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	0,7	0,8	1,0	135,4
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.				
В т.ч. у розрахунку на:	10944,2	12233,8	17051,7	155,8
- 100 га с.-г. угідь;	1800,0	1992,5	2728,3	151,6
- 1-го середньорічного робітника	1824,0	2039,0	2842,0	155,8
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. у розрахунку на:	3689,4	2838,7	5098,9	138,2
- 100 га с.-г. угідь;	606,8	462,3	815,8	134,4
- 1-го середньорічного робітника	614,9	473,1	849,8	138,2
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. у розрахунку на:	3189,6	2389,1	4286,6	134,4
- 100 га с.-г. угідь;	524,6	389,1	685,9	130,7
- 1-го середньорічного робітника	531,6	398,2	714,4	134,4
5. Рівень рентабельності, +(-) %	44,0	25,4	35,9	-8,1

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Показники таблиці 2.5. дозволяють стверджувати, що виробництво валової продукції у 2020-2022 рр. як в цілому, так і в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, 1-ого працівника, 1 люд.-год. прямих затрат праці збільшувалася в межах 35,4% - 40,7%. Протилежна ситуація спостерігається з показником валової продукції на 100 грн. основних виробничих фондів (фондовіддача), яка зменшилася на 27,6%. В основі даної ситуації є нарощення натуральних обсягів сільськогосподарської продукції в основному інтенсивним

шляхом, тобто за рахунок зростання врожайності при відносно сталій посівній площі. Причини зменшення фондівіддачі нами вже виявлені в попередньому дослідженні.

Товарна продукція підприємства, як у абсолютному вимірі, так і у розрахунку на 100 га с.-г. угідь й на 1-го середньорічного робітника характеризується дуже позитивною динамікою, оскільки відбулося збільшення відповідних показників в діапазоні 51,6% - 55,8%. Водночас, треба мати на увазі, що вартість товарної продукції відображує тільки номінальне зростання.

Валовий і чистий прибуток та пов'язані з ними показники мають в цілому позитивну динаміку з деяким спадом у 2021 році. В той же час рівень рентабельності суттєво знизився 2021 року – до 25,4%, а в 2022 році так і не перевищив рівня базисного року й становив 35,9%, що на 8,1 п.п. менше 2020 року. Причини коливань прибутків та рентабельності криються у ціновому чиннику, оскільки господарство щороку нарощувало натуральні обсяги продукції.

Підсумовуючи наше дослідження організаційно-економічного стану ФГ «Урожайна Долина» слід зазначити, що підприємство за період 2020-2022 рр. певно покращило результати своєї діяльності по більшості показникам. Зменшення рівня рентабельності та фондівіддачі є некритичним, пов'язане із об'єктивними чинниками зовнішнього ринкового середовища й може бути відновлене наступного року. Тому управлінську роботу у ФГ «Урожайна Долина» ми вважаємо задовільною.

Розглядаючи організаційну та управлінську структуру підприємства, варто відзначити, що організаційна структура ґрунтується на лінійно-функціональному принципі. Цей принцип передбачає чіткий розподіл трудових обов'язків, ієрархічну структуру управління та наявність формальних правил і стандартів, які допомагають забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Фермерське господарство діє відповідно ЗУ «Про фермерське господарство» в якому детально врегульований порядок створення і ведення діяльності фермерського господарства. ФГ засновано кількома особами, які є

родичами та членами сім'ї. Керівником фермерського господарства є Рогіз Любов Олександрівна, яка представляє його інтереси, її чоловік та повнолітні діти теж працюють на його розвиток. За своєю суттю голова - це директор. Він виступає від імені ФГ, укладає договори тощо. Головою може бути як засновник ФГ, так і інша особа (головне щоб ця «особа» була зазначена в статуті (ст. 4 ЗУ «Про фермерське господарство»)) [17].

Управління фермерським господарством здійснює голова господарства, який виступає його представником перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Голова укладає від імені господарства угоди та здійснює інші юридично значущі дії відповідно до діючого законодавства. У той же час, якщо виникає потреба, він може письмово доручити виконання своїх обов'язків одному з членів господарства чи найманій особі, яка працює за контрактом.

Директор та керівники функціональних підрозділів мають функції управління. Вони здійснюють керівництво підпорядкованими їм напрямками згідно з посадовими інструкціями. Керівники підрозділів, у рамках своїх компетенцій, вирішують виробничі питання та приймають рішення, які в разі необхідності погоджують з керівником. Після цього вони звітують про здійснені дії (рис. 2.1).

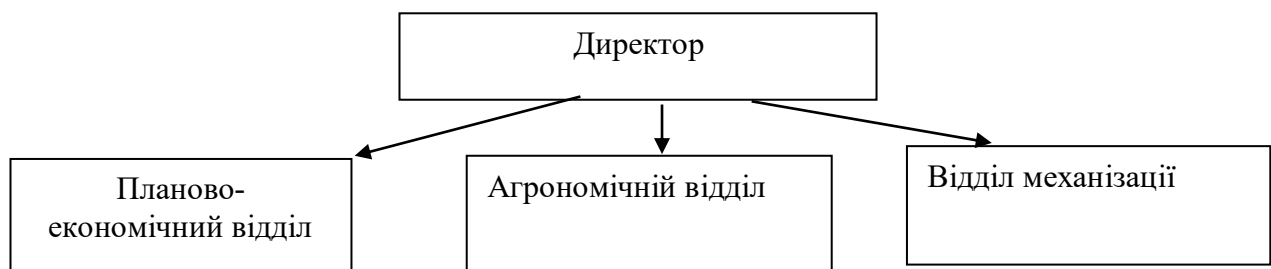


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФГ «Урожайна Долина»

Джерело: сформовано автором за даними господарства

Головний бухгалтер забезпечує повний облік та контроль коштів, торговельно-матеріальних цінностей та основних засобів. Він також відповідає за своєчасне відображення операцій у бухгалтерському обліку, що пов'язані з їх

рухом, та є організатором планово-економічної роботи. Його головним завданням є аналіз та пошук шляхів вдосконалення виробничо-господарських процесів, що відбуваються в межах господарства.

Головний агроном очолює агрономічну службу. Він відповідає за забезпечення виконання агротехнічних операцій, їх своєчасності та технологічної доцільності. Серед них належать підготовка та обробіток землі, використання обриву та засобів захисту рослин, насіннєвого матеріалу, збирання врожаю тощо.

Головний інженер організовує та контролює діяльність інженерної служби та/або відділу механізації. Він забезпечує якісне технічне обслуговування галузей та операцій господарства, відповідає за технічний стан машинного парку та запасних частин, нафтопродуктів та інших матеріалів.

2.2 Оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту

Керування діяльністю господарства може здійснюватися через адміністративні структури органу управління та окремих управлінців, які мають різні відносини з економікою, соціальними аспектами, організаційними принципами або особистісними переконаннями. Лідери підприємства сподіваються на те, що персонал виконуватиме свої обов'язки якісно та віддано. Вони також заохочують та мотивують робітників, які своєю працею сприяють збільшенню прибутку компанії. Професіональний ріст та самореалізація підприємством забезпечується через створення умов для того, щоб кожний працівник міг розвинути свої професійні навички, знайти своє місце на робочому місці та отримати можливість кар'єрного зростання.

Прибуткова діяльність фермерського господарства і забезпечення належної продуктивності праці його нечисельних працівників, а також зростання виробництва валової сукупної продукції досягаються тільки за рахунок науково обґрунтованого і раціонального використання дуже обмежених трудових ресурсів, їх сталого матеріального стимулювання. Саме тому потрібно провести аналіз кількісного складу трудових ресурсів і

ефективності використання робочої сили. Необхідні вихідні дані розмістимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили у ФГ «Урожайна Долина» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	6	6	6	100,0
Відпрацьовано 1 робітником у середньому по підприємству, днів	232	226	241	103,9
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,93	0,90	0,96	103,9
Виробництво ВП у постійних цінах 2016 року на 1-го працівника, тис. грн.	1371,9	1528,8	1930,2	140,7
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	471,0	496,4	527,4	112,0
Середня заробітна плата, грн./міс.	6541	6894	7325	112,0

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

У відповідності до даних із таблиці 2.2., можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників ФГ «Урожайна Долина» протягом періоду дослідження була сталою й завжди налічувала 6 осіб. Дана обставина обумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва у невеликому фермерському господарстві, де немає зайвих робочих рук, а вибувших працівників практично негайно заміняють заново найняті.

За 2020-2022 рр. кількість відпрацьованих днів одним працівником коливалася в межах +/- 5%. Це також є характерною рисою фермерства, коли в сезон практично немає вільних днів, а коливання пов'язані тільки з погодними умовами. Таким чином, констатуємо, що використання фонду робочого часу на підприємстві в 2020-2022 рр. мало переважно беззмінний характер й було для цілком рослинницького господарства на високому рівні.

Дуже позитивним аспектом, на нашу думку, є те, що виробництво валової продукції (в порівняльних цінах) на одного середньорічного показника підвищилося на 40,7%. А це означає, що в господарстві спостерігається інтенсивне використання робочої сили, оскільки продуктивність праці зростає.

Водночас, річний фонд заробітної плати працівників ФГ «Урожайна Долина» є дуже низьким, низкою також була і середня за досліджений період заробітна плата (хоча й спостерігалось її зростання). Резерви для підвищення заробітної плати є, оскільки темпи зростання продуктивності праці на порядок перевищували темпи зростання оплати праці найманих працівників.

Першочергово зосереджено увагу на забезпеченості та структурі персоналу в таблиці 2.6. Структура персоналу фермерського господарства залежить від його невеликого розміру та зернової спеціалізації. Однак, можна виділити існуючі категорії працівників: власник або керівник господарства, агроном, які відповідає за обробку ґрунту, вирощування рослин, технік, який забезпечує роботу машин та обладнання на господарстві, робітники, які виконують ручну роботу, таку як збір врожаю, догляд за рослинами та іншу поточну роботу, бухгалтер та юрист в одному лиці, який допомагає управляти бізнесом, проаналізовувати фінансові показники та дотримуватися законодавства. У будь-який момент персонал фермерського господарства може змінюватися, оскільки роботи залежать від сезонності та потреб господарства. Однак, важливо, щоб усі працівники працювали в команді та виконували свої обов'язки якісно та вчасно, щоб господарство могло працювати успішно.

Таблиця 2.6 - Кількісний склад та структура персоналу ФГ «Урожайна Долина»

Категорія персоналу	Роки			Абсолютна зміна, ±	Відносна зміна, %
	2020	2021	2022		
				2022-2020	2022-2020
Персонал всього	6	6	6	0	100,0
в тому числі:					
керівники	1	1	1	0	100,0
спеціалісти	3	3	2	-1	66,7
робітники	2	2	3	+1	150,0

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів ФГ «Урожайна Долина»

За даними представленими в таблиці 2.6, можна зробити висновок, що за період з 2020-2022 рр. в структурі персоналу підприємства змін не зафіксовано. Тільки у венний період агроном перейшов на допомому основних працівників.

Ці зміни зумовлені оптимізацією окремих виробничих процесів, і якщо мова йде про працівників, що безпосередньо зайняті у виробничому процесі, то поповнення основних засобів підприємства саме відображається на даній категорії працівників.

Один з ключових елементів, що визначає успішність персоналу підприємства - його статевий склад. Оптимальне співвідношення чоловіків та жінок на різних посадах та в професійних групах впливає на загальну ефективність діяльності компанії. Важливо мати на увазі, що чоловіки мають унікальні якості, такі як рішучість та впевненість, що є ключовими для роботи на керівних посадах. З іншого боку, жінки характеризуються охайністю, уважністю та скрупульозністю, що є критичними характеристиками для фахівців та функціональних керівників. [5]. В таблиці 2.7 представлений огляд кількісного складу працівників ФГ «Урожайна Долина» за гендерною ознакою (за статтю).

Таблиця 2.7 - Кількісний склад персоналу ФГ «Урожайна Долина» за статтю

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, осіб	відносне, %
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Жінки	1	16,7	1	16,7	1	16,7	-	100,0
Чоловіки	5	83,3	5	83,3	5	83,3	-	100,0
Всього	6	100,0	6	100,0	6	100,0	-	100,0

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними кадрів ФГ «Урожайна Долина»

Згідно з таблицею 2.7, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду не відбулися зміни у складі персоналу за категоріями. Так, основну частину фермерського господарства становлять чоловіки, їх частка за досліджуваний період 16,7%, що в абсолютному вираженні склало – 5 осіб. Жінка одна і це власниця і директор господарства. Таке співвідношення цілком відповідає діяльності і спеціалізації ФГ, так як основні професій

агроном, водій, трактористи, механік тобто чоловічі. Чисельність в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. теж не змінилась і склала 6 чоловік, практично весь сімейний підряд дружина її чоловік, два сини та родичі.

Наступним кроком для розгляду персоналу буде вікова характеристика в фермерському господарстві, яка може бути різною, оскільки власником та працівниками можуть бути як молоді люди, так і досвідчені фермери похилого віку. Досягнення успіху в фермерському господарстві залежить від професійних навичок та досвіду, а не від віку. Молоді фермери можуть мати більше енергії та інноваційних ідей, що можна використати для вдосконалення сільського господарства, тоді як досвідчені фермери мають знання та досвід для управління господарством та максимізації його продуктивності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Віковий склад працівників ФГ «Урожайна Долина», осіб

Віковий склад працівників, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 20	-	-	-	-	-	-
Від 20 до 30	-	-	2	100,0	-	-
Від 30 до 40	-	-	-	-	1	50,0
Від 40 до 50	1	50,0	-	-	1	50,0
Від 50 до 60	1	50,0	-	-	-	-
Старше 30	-	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів ФГ «Урожайна Долина»

Таблиця 2.8, ще раз свідчить про вікову характеристику сім'ї Рогіз, де керівнику 49 років, її чоловіку, який керує всім машино-тракторним парком 53 роки, двом синам, які є агрономом та трактористом по 25 та 27 років, тобто основна частина ФГ «Урожайна Долина» – це люди вікових груп від 20 до 60 років. У будь-якому випадку, вік не повинен бути єдиним чинником при прийнятті рішення про найм працівника в фермерське господарство. Важливо оцінювати наявні знання та навички, фізичну та психологічну готовність до роботи та інші фактори, які можуть впливати на успішність роботи працівника. Зважаючи на змінюючіться технології та потреби споживачів, фермерське господарство потребує постійного досвіду та навчання, незалежно від віку. Важливо, щоб у фермерському господарстві була збалансована команда, яка забезпечить ефективність та продуктивність господарства.

Тепер в таблиці 2.9, розглянемо розподіл персоналу за трудовим стажем в ФГ «Урожайна Долина». Трудовий стаж в фермерському господарстві може значно вплинути на рівень професійної компетентності та ефективності роботи працівника тобто як вирощувати врожайні культури та зберігати їх на зиму. Крім того, збільшення трудового стажу може впливати на підвищення рівня зарплати та інших матеріальних пособій, що відображається у мотивації працівника до професійного зростання та вдосконалення своїх навичок. Навіть при наявності вищої освіти, трудовий стаж у галузі фермерського господарства є вельми важливим, оскільки розвиває практичні навички та навчає працівників оптимально використовувати надані їм ресурси та засоби для досягнення максимального результату.

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу у ФГ «Урожайна Долина» за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	-	-	-	-
Від 5 до 10	-	-	2	100,0	-	-
Від 10 до 15	-	-	-	-	-	-
Від 15 до 20	1	50,0	-	-	2	100,0
Більше 20	1	50,0	-	-	-	-
Більше 30	-	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів ФГ «Урожайна Долина»

Результати таблиці 2.9 показали, що максимальна частка працівників підприємства має стаж роботи більше 20 років, Цу в першу чергу засновниця яка 15 років вже веде своє господарство разом із чоловіком який їй допомагає. Її діти після університету теж долучились до роботи, але були задіяні, ще раніше. Це всі свідчення того, що на підприємстві діють досвідчені та кваліфіковані фахівці, які розвивають своє власне господарство майже 20 років.

Рогіз Любов Олександрівна у ФГ «Урожайна Долина» відповідно до своїх посадових інструкцій здійснює управління розвитком персоналу, тобто свого сімейного підряду. При цьому, важливою є координація та прийняття управлінських рішень адміністративним персоналом, включно з питань

розвитку працівників та розробки пропозицій щодо вдосконалення даного напрямку. Ефективність апарату управління оцінюється за методикою вченого А. Є. Бережного (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Вихідна інформація для оцінка ефективності апарату управління ФГ «Урожайна Долина»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2022р. в % до 2020р.
	2020	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	6	6	0	100,0
в тому числі адмінперсонал	2	2	0	100,0
Товарна продукція, тис. грн.	10944,2	17051,7	6107,5	155,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	3189,6	4286,6	1097,0	134,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	54276,1	60247,7	5971,6	111,0
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	6541	7325	784	112,0
в т. ч. адмінперсоналу	7200	7950	750	110,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», первинна документація підприємства

Як вже зазначалось, фермерським господарством керує чоловік та жінка, їх штат має постіне значення. Ми визначили, що саме вони формують та утримують штат, ви визначають матеріальне заохочення собі та працівникам господарство, На 34% зріс чистий прибуток, що безперечно є позитивним та відображено на підвищенні матеріального стимулювання працівників на 20%.

2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в ФГ «Урожайна Долина»

В попередньому розділі ми визначили чисельність працівників фермерського господарства, стаж їх роботи та кіліксний склад. Відповідно до теми дослідження потрібно розглянути сам стан розвитку персоналу та його освіти і кваліфікацію.

Система управління розвитком персоналу фермерського господарства «Урожайна Долина» заснована на функціях менеджменту, які між собою взаємопов'язані та утворюють неперервний процес. Основна мета цього

процесу - забезпечення гармонійного розвитку співробітників та підвищення ефективності господарської діяльності вцілому (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка виконання функцій менеджменту ФГ «Урожайна Долина»

Основні функції менеджменту	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
Планування персоналу	Результатом процесу планування персоналу ФГ «Урожайна Долина» аналіз потреб у працівниках: оцінка видів робіт, необхідних для проведення землеробських робіт. Виявлення вимог до працівників: визначення необхідної кваліфікації, рівня досвіду та інших вимог до здібностей працівників. Розробка профілю працівника який відповідає потребам господарства. Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників. Створення плану розвитку кадрів.	Директор господарства, керівники структурних підрозділів
Організація праці	планування робіт, які необхідно виконати на господарстві, враховуючи такі фактори, як тип рослин, урожайність, відповідність нормам охорони праці, визначення окремої області роботи для кожного працівника, або ж розподіл завдань між групою робітників, ефективна систему контролю якості виконуваних робіт та впровадити механізми мотивації працівників, враховувати сезонність роботи	директор, керівники структурних підрозділів
Координація трудових ресурсів	забезпечується організація ефективнішого використання трудових ресурсів, наявних у ФГ «Урожайна Долина»	директор
Мотивація	визнання та нагородження, професійний розвиток, сприяння забезпечення гідних умов роботи розробка форм участі працівників підприємства у процесі розподілу прибутків і капіталу та форм морального заохочення персоналу,	Директор
Контроль трудової діяльності	атестація персоналу, котра дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає; оцінка персоналу - проводиться керівником у процесі трудової діяльності працівника, виявляючи його сильні та слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи підприємства; вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує	Керівник

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Як бачимо, саме директор господарства здійснює різноманітні функції, які можна умовно розділити на загальні та специфічні. До загальних функцій відносяться планування, організація, мотивація та контроль, які здійснюються керівниками всіх рівнів. Специфічні функції визначаються поділом праці між структурними підрозділами підприємства та конкретними виконавцями. Ціль усіх функцій управління на досліджуваному підприємстві полягає в підвищенні

його конкурентоспроможності. Окрім цього, основна увага приділяється підвищенню кваліфікації кадрового складу та розвитку його потенціалу. Отже, можемо стверджувати, що всі функції управління на цьому підприємстві спрямовані на підвищення якості роботи та розвиток потенціалу працівників.

Виконання різних видів робіт з різним рівнем складності потребує працівників з певною класифікацією. Тому, одним з провідних напрямів управління розвитком персоналу і найважливішим кроком вперед є забезпечення підприємства освіченим персоналом. Це стосується аспекту трудового потенціалу, включаючи загальну і професійну підготовку робочих ресурсів. Ми повністю підтримуємо наукові погляди дослідника Гнатенко І. та вважаємо, що ефективне функціонування економіки може бути досягнуте лише за наявності трудового потенціалу з відповідним рівнем освіти та кваліфікації на кожному етапі розвитку виробництва [4, с.53]. Одночасно ми визнаємо, що надзвичайна актуальність цієї проблеми відображається у швидких змінах в оточенні, зокрема у розвитку науково-технічного прогресу. Це ставить перед людьми постійну необхідність набуття нових знань та компетенцій, щоб бути в курсі останніх тенденцій та досягати успіху у своєму професійному житті. Таблиця 2.12 характеризує рівень освіти всього фермерського господарства

Таблиця 2.12 - Рівень освіти в ФГ «Урожайна Долина» за 2022 рік, осіб

	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Вища	2	2	-
Незакінчена вища	-	-	2
Середня-спеціальна	-	-	-
Середня	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та звітності відділу кадрів ФГ «Урожайна Долина»

Так як штат налічує 6 чоловік, то дуже легко розписати рівень освіти кожного. Директор та керівник відділу механізації мають вищу освіту за спеціальностями економіст-бухгалтер та інженер-механік Сумського НАУ. Головний агроном та помічник механізатора теж випускники відповідного ВНЗ. Помічники в галузі рослинництва відповідно незакінчену вищу освіту.

Фермерське господарство активно розвиває свій персонал, може отримати нові знання, що дозволять знайти нові рішення для вирішення

проблем або спростити цей процес. Навчання працівників стимулює створення інноваційного середовища, поглиблює знання фахівців у певній сфері, дозволяє краще адаптуватися до змін у вимогах роботи. В ФГ «Урожайна Долина» велика увага приділяється навчанню персоналу, для чого введена система внутрішнього розвитку працівників самою директоркою, яка розуміє, що інвестиції в навчання та підготовку власного персоналу приносять відчутну фінансову користь для господарства, оскільки розвиток персоналу є основою не лише його успішної діяльності, але й підвищення конкурентоспроможності. Сама директорка та керівники структурних підрозділів відповідають за організацію навчання та підготовки персоналу відповідно до «Типового положення про освітню установу додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації)».

Для складання плану навчання потрібно визначити потребу в професійному навчанні на кожен наступний рік. Кожен працівник розуміє свої потреби в навчанні і повідомляє про це керівника заздалегідь до 25 січня поточного року. Заявки, що надійшли до зазначеного терміну, розглядаються для включення до річного плану професійної підготовки персоналу. Навчання та професійна підготовка персоналу здійснюється згідно із складеним річним планом, який включає розділи: підвищення кваліфікації працівників на різних рівнях фахівців. Якщо потрібне навчання не передбачене за планом, керівник підрозділу має подати заявку на його проведення.

У 2022 році кількість навчених працівників в ФГ «Урожайна Долина» склало 2 осіб. У порівнянні з 2020 роком, в якому пройшли навчання 5 працівників. Причиною став військовий стан в країні. Навчання проводиться за програмами, які розробляє господарство і затверджує директор. При індивідуальній підготовці працівника навчають з теоретичного курсу самостійно з можливістю отримати консультації викладачів-експертів з відповідної спеціалізації. Для підвищення кваліфікації працівників використовуються різні курси та розробляється точний план занять і графік іспитів. Навчання проводиться за розкладом, визначеним самим керівником, встановлюючи послідовність, час і місце проведення теоретичного навчання.

У 2021 році в ФГ «Урожайна Долина» тільки 3 працівника підвищили свою кваліфікацію, що на 2 особи менше, ніж у попередньому році. Це обумовлено зростанням вартості курсів. Під перепідготовкою розуміється отримання додаткової професійної освіти, щоб здобути нову спеціальність. Така перепідготовка необхідна для оперативного забезпечення кадрами організації в зв'язку з організаційно-структурними змінами та впровадженням інновацій на різних етапах виробничого процесу, а також з придбанням нової техніки для обробки землі та збору врожаю..

ФГ «Урожайна Долина» забезпечує підвищення кваліфікації свого персоналу за допомогою договорів з освітніми закладами, що мають відповідну ліцензію, або на семінарах за участю фахівців та керівників. Також можливим варіантом є самоосвіта через систематичне самостійне навчання. За трирічний період дослідження ФГ «Урожайна Долина» приділила значну увагу професійному розвитку свого персоналу, про що свідчать витрати господарства на вказану статтю. (див. табл. 2.13)

Таблиця 2.13 - Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу ФГ «Урожайна Долина»

Показники	Роки						2022 р. в % до 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Первинна підготовка кадрів	12,6	29,0	9,3	34,1	6,6	39,5	-6,0	136,6
Перепідготовка кадрів	14,3	33,0	7,8	28,6	4,8	28,7	-9,5	200,6
Підвищення кваліфікації (в т. ч. участь в семінарах, вебінарах, конференціях)	16,4	38,0	10,1	37,3	5,3	31,8	-11,1	217,8
Всього витрат	43,3	100,0	27,2	100,0	16,7	100,0	-26,6	152,2

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів ФГ «Урожайна Долина»

Аналізуючи дані таблиці 2.13 варто зазначити, що за останні три роки в підприємстві намітилася тенденція щодо зменшення інвестицій в розвиток персоналу в цілому на 26,6 тис. грн., тобто більше ніж наполовину (на 52,2%). Це відбулося через військовий стан в країні і підвищення кваліфікації яке було заплановано прийшлося скасувати. Зменшення витрат на підвищення

кваліфікації персоналу – на 11,1 тис. грн, на підготовку кадрів менше на 9,5 тис. грн, та на перепідготовку кадрів – на 6,0 тис. грн. Найбільшу частку в структурі інвестицій в розвиток персоналу займають витрати на участь в семінарах, вебінарах, конференціях – більше 60%, причому їх питома вага за досліджуваний період зменшилась із 38,0% в 2020 р. до 31,8% - в 2022 р.

Задоволення працівників організації результатами їх професійного зростання є важливим регулятором мотивації праці. Якщо працівники сприймають зріст свого професійного рівня як позитивний результат своєї міжособистісної взаємодії з організацією, то це може призвести до підвищення їхньої працездатності та продуктивності.

Експертне дослідження підтверджує, що більшість працівників ФГ «Урожайна Долина» задоволені своєю роботою та посадою, оцінюють умови для професійного та творчого розвитку відповідними. Ці висновки були зроблені на основі опрацювання анкетних даних та відгуків працівників про управління організацією. (рис. 2.2).

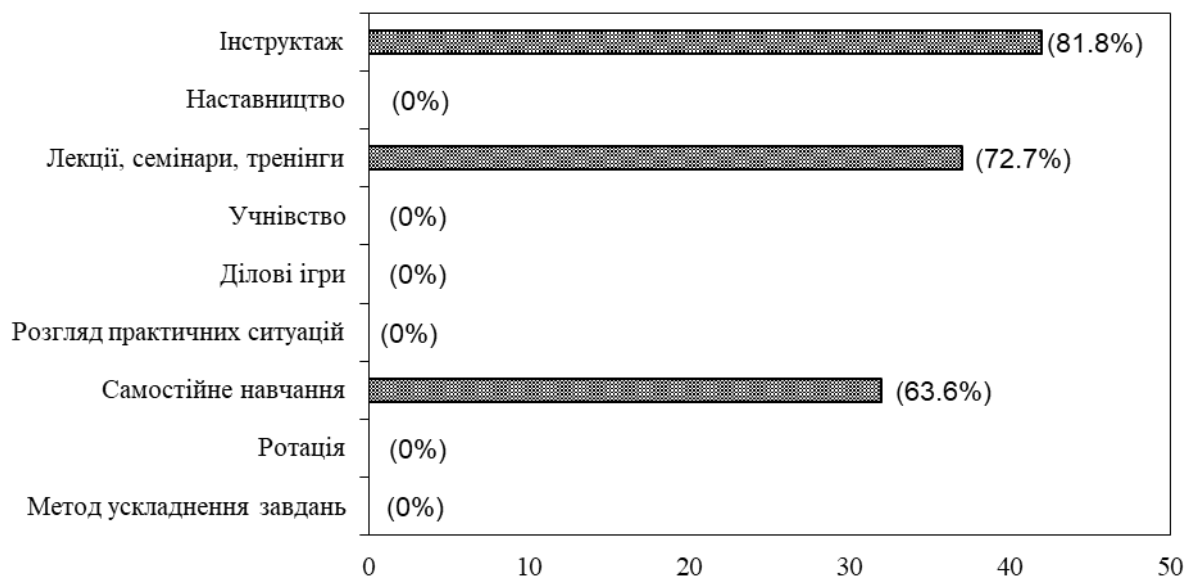


Рисунок 2.2 - Види навчання, що проводяться на підприємстві

Джерело: результати власних досліджень

У цьому контексті важливим є ступінь мотивації персоналу щодо підвищення власної кваліфікації, що має бути пов'язано з впровадженням цифрових технологій у виробництві та організаційно-управлінській діяльності.

Ця потреба стає більш актуальною з прискоренням цього процесу. Рівень доходів також значно впливає на ступінь мотивації персоналу. Як частину планування менеджменту, ми провели експертне опитування керівників та спеціалістів відділів, щоб виявити їх позицію щодо саморозвитку персоналу та готовність вкладати власні кошти у власний інтелектуальний капітал. Результати опитування викладено на рис. 2.3.

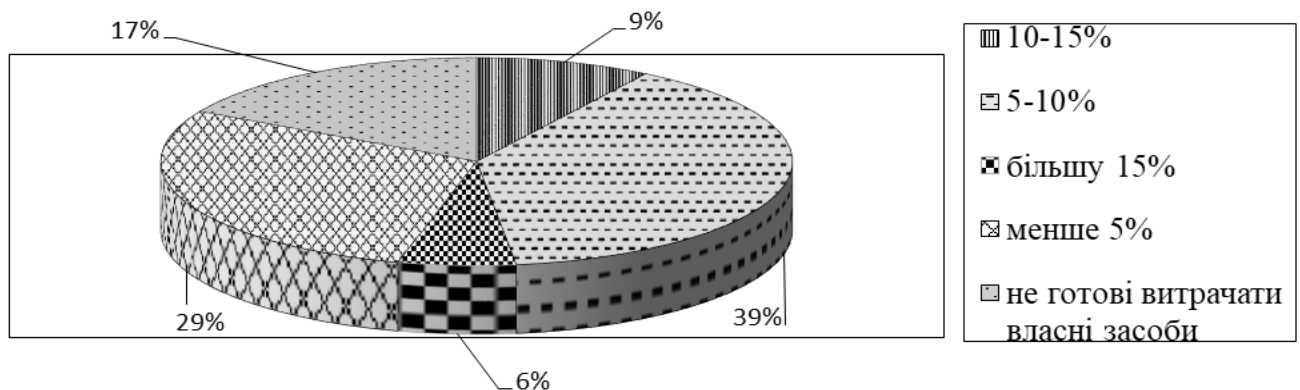


Рисунок 2.3 - Частка оплати праці, яку керівники середньої ланки та спеціалісти готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ФГ «Урожайна Долина»

Більшість респондентів виявили бажання інвестувати свої гроші у свій особистісний розвиток. Кожна людина планує свою кар'єру та майбутнє, враховуючи свої потреби, здібності та соціально-економічні умови в момент реалізації власних бажань. Очевидно, що людина хоче знати можливості професійного зростання та підвищення кваліфікації в організації, в якій працює. Якщо такі перспективи не існують, то мотивація працівника зменшується, і він може розглядати організацію як тимчасове місце для чекання на роботу з кращими перспективами. Тому, щодо подальшого дослідження розвитку персоналу, варто дослідити якість планування кар'єри та підготовки резерву.

Незалежно від того, наскільки успішним та конкурентоздатним є підприємство на ринку, проведене дослідження стану процесів управління розвитком персоналу підкреслило необхідність вирішення проблемних

напрямків (таблиця 2.14). Рекомендуємо, щоб менеджмент підприємства розглянув ці напрямки та приділив необхідну увагу їх ліквідації найближчим часом. Неможливо досягти конкурентних переваг у фермерському господарстві без ініціативних та висококваліфікованих працівників, які можуть не тільки організувати ефективне виробництво та виконувати роботи з використанням найновіших технологій, але також зорієнтуватись на ринкові умови господарювання.

Таблиця 2.14 - Проблемні аспекти управлінні персоналом в ФГ «Урожайна Долина» та запропоновані заходи щодо можливості їх вирішення.

№	Проблема	Передбачувані заходи з вирішення проблем
1	Основна увага приділяється кадровому адмініструванню, функція планування частині розвитку персоналу не виконуються повною мірою	Розширення переліку функцій відділу кадрів та розробка ним планів по розвитку персоналу щодо професійного навчання, оцінки та просування тощо.
2	Неефективність системи адаптації через стандартність процедури для всіх категорій персоналу	Розроблення ефективних програм адаптації для різних категорій персоналу
3	Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку керівників структурних підрозділів та спеціалістів	Розроблення планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку
4	Відсутність системи планування трудової кар'єри робітників	Розробка програми трудової кар'єри робітників (планомірне навчання, і переміщення від простого до складного виду праці, від нижчих до вищих ступенів професійної майстерності з урахуванням особистих інтересів працівника та потреб виробництва.
5	Відсутність програм з розвитку корпоративної культури	Проведення заходів з розвитку корпоративної культури

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу підсистеми управління персоналом в ФГ «Урожайна Долина»

У будь-якій соціально-економічній системі ключовим елементом є кадри керівників та спеціалістів, які керують колективами людей, встановлюють стратегію діяльності підприємства, ставлять конкретні завдання та забезпечують умови для їх виконання. За сучасних умов, важливість кадрів відображається на практиці та особливо в критичних ситуаціях. Від того, наскільки якісний склад управлінських працівників, від їх особистих і професійних якостей, а також рівня загальної та кваліфікації залежить ефективність функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ФГ «УРОЖАЙНА ДОЛИНА»

Проведені дослідження в попередньому розділі дали підстави для пропозицій в вирішенні проблемних аспектів щодо розвитку персоналу в фермерському господарстві. Пропозиції можуть бути як особові так і для всього господарства, виходячи з невеликої чисельності штату. Управління розвитком персоналу, включаючи оновлення та збереження якісного та кількісного складу працюючих і координацію з потребами підприємства та його постійним розвитком, забезпечується компетентним менеджментом. Як свідчать наукові висновки відомих дослідників [15, 18], Юніс звертав увагу на значущість ролі керівника (менеджера) як динамічного елемента, який надає життєву силу будь-якому бізнесу. Він підкреслював, що без упорядкованої менеджерської позиції, виробничі ресурси не зможуть досягти очікуваних результатів, і будуть просто джерелом ресурсів.

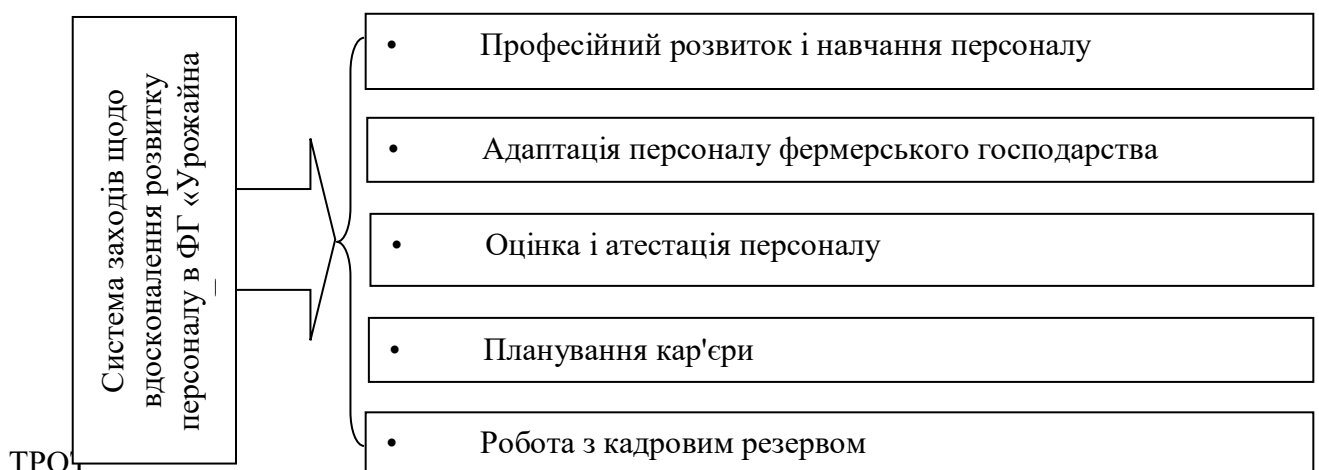


Рисунок 3.1 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу в ФГ
«Урожайна Долина»

Джерело: складено автором базуючись на працях [9, 18, 19]

Ураховуючи важливість питань, пов'язаних з ефективністю управління розвитком трудових ресурсів, ми вважаємо, що у приватному

сільськогосподарському підприємстві "Урожайна Долина" необхідно розробити систему дієвих заходів з планування розвитку персоналу, які представлені на рисунку 3.1.

Одним із важливих заходів є формування системи управління професійним розвитком персоналу, для чого необхідно запровадження так званого внутрішньо-фірмового навчання. Напрями удосконалення внутрішньо-фірмового навчання в досліджуваному підприємстві представлені на рисунку 3.2.



Рисунк 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в
ФГ «Урожайна Долина»

Джерело: складено автором

Отримання вищої професійної освіти у сфері професійної діяльності може бути здійснене через навчання у профільних ВНЗ (із четвертим рівнем акредитації). Цей процес може бути продовженим та включати отримання базової вищої освіти або, якщо вже має місце базовий рівень, другу (профільну) вищу освіту. Працівники ФГ «Урожайна Долина» мають можливість навчатися за вечірньою, денною, дистанційною, або дуальною формою освіти. Ця можливість надається працівникам, які мають стаж роботи на підприємстві не менше трьох років та не перевищують 45 років. Рішення стосовно направлення на навчання за рахунок підприємства приймається директором компанії на основі заявки претендента-працівника та погодження з керівником структурного підрозділу.

За рахунок коштів підприємства здійснюється часткова виплата за навчання, розмір якої не має перевищувати 50% вартості навчання. В разі

прийняття рішення щодо таких дій, директор укладає угоду з освітньою установою про підготовку фахівця.

Професійна перепідготовка. Направляються працівники на професійну перепідготовку для освоєння іншої спеціальності у випадках зміни посадових обов'язків, тоді коли їм потрібні теоретичні знання, практичні уміння та навички у нових напрямках виробничої діяльності. Перепідготовкою охоплюються навчальні програми, обсяг яких понад 500 годин, завершується таке навчання отриманням диплома державного зразка.

Провідна роль при вдосконаленні напрямів внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу має бути відведена заходам з підвищення кваліфікації вищого керівництва, тобто як самого директора так і начальників відділів, які мають безпосереднє відношення до управління персоналом. Для підвищення їх управлінської компетентностей пропонується проведення та постійна участь згаданих управлінців у семінарах, на таких заходах доцільно розглядати економічний блок роботи підприємства, заслухувати головного економіста та обговорювати як прогалини так і питання щодо пріоритетних напрямів подальшого розвитку ФГ «Урожайна Долина». Враховуючи те, що важливе значення має роль керівника при формуванні команди менеджерів та питання корпоративної культури – тематика семінарів у вказаному аспекті теж має вирішальне значення для вдосконалення заявленої проблематики. Пропонуємо організацію таких семінарів покласти на відділ кадрів.

Зважаючи на викладене, вважаємо, що безперервне професійне навчання знаходить свій вияв у забезпеченні відповідності кваліфікації та професійних навичок працівників кваліфікаційним вимогам, що висуваються до них.

Таким чином, базуючись на стратегії розвитку підприємства та проаналізувавши потребу всього персоналу у навчанні для кореляції вказаних напрямів керівником відділу кадрів за попереднім погодженням із директором та менеджерами структурних підрозділів та має бути розроблений зведений план навчання та цільові програми навчання для всіх категорій персоналу.

Отже, з метою вирішення проблем встановлених при дослідженні даної теми пропонуються заходи з вдосконалення системи підвищення кваліфікації:

- опрацювати та поновити зміст програм навчання враховуючи їх відповідність сучасним вимогам. При цьому розмежувати тематику тренінгів для: керівників, спеціалістів та працівників. Для прикладу представлена тематика в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Тематика тренінгів для різних рівнів персоналу ФГ «Урожайна Долина»

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин	Вартість грн.
Механізатор та помічник	Ефективність використання трактору AXION 900.	6	3000
	Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS	6	6000
Головний агроном та помічник	Американські підходи в агрономії вирощування зернових	10	12000
	«Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія»	8	8000
	Застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях.	6	4000
Керівник	Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання. Підходи до розробки MBO - управління з цілей (Management by Objectives) PM (Performance Management) управління ефективністю SMART-формат - ефективний метод встановлення цілей	10	10000

Джерело: складено автором

Щоб фермерському господарству забезпечити собі кваліфікованих співробітників шляхом проведення тренінгів для персоналу доцільно застосовувати цілий комплекс відповідно до кваліфікації кожного співробітника.. У сучасних умовах конкуренція на кадровому ринку є дуже жорсткою, тому питання навчання, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу стають важливими. Для господарства доцільно використовувати платформу <https://www.farming.org.ua/> де є всі пропозиції для аграрного підприємства.

Для головного механізатора, у зв'язку з планами взяти в лізинг нову техніку для обробки угідь підходить тренінг з експлуатації трактор AXION 900. Під час віртуального навчання створюються сценарії навчання на основі даних 3D-

CAD, щоб сервісні інженери могли ознайомитися з процесами технічного обслуговування або ремонту з метою застосування набутих компетенцій на практиці. Таким чином, можна досліджувати складні процеси, такі як встановлення компонентів усередині основного резервуару косарки Pantera або Profihopper. Рідкісні випадки обслуговування або типи установки також можна вивчати заздалегідь і вдосконалювати, щоб знання можна було використовувати під час роботи. Крім того, система також пропонує навчальні модулі для технічного обслуговування та дрібного ремонту на Profihopper або Pantera, які можуть бути запропоновані кінцевому клієнту.

«SmartLearning» онлайн – Нове інтерактивне навчання механізаторів. AMAZONE розмістила на своїй домашній сторінці в Інтернеті www.amazone.de/smartlearning дуже корисну функцію SmartLearning. SmartLearning - це інтерактивний тренінг для механізаторів, за допомогою якого можна тренуватися в управлінні комплексної машини в режимі реального часу, а також інтерактивно за комп'ютером або на планшеті або смартфоні. Даний сервіс пропонує механізаторам можливість ознайомитись з новою машиною перед першим використанням. З іншого боку, досвідчені механізатори можуть освіжити свої знання та підвищити свою кваліфікацію, щоб повністю вичерпати потенціал роботи машини вже у перші дні.

Для головного агронома і його помічника підходить Міжнародний симпозіум, присвячений руйнівному впливу війни росії проти України на український аграрний сектор. Тренінг Американської Програми «Сучасний агроном BRIDGES» згруповані у модулі із урахування сезонності, що дозволить агрономам підвищити кваліфікацію без тривалого відриву від виробництва та суттєвих витрат. Виїзд у поле є важливим компонентом програми, адже дозволяє продемонструвати американські агрономічні підходи до ідентифікації хвороб та шкідників безпосередньо на рослинах та порівняти методи боротьби з ними, вирішити агротехнологічні проблеми вирощування сільськогосподарських культур та родючістю ґрунтів.

Для керівника ФГ «Урожайна Долина» доцільно відвідати сучасний тренінг «Розбудова аграрного сектору в післявоєнний період». Де тренери

пропонують нестандартний підхід який звучить як «не про філософію бізнесу та організаційну теорію, а про розвиток бізнесу агрофірми, про уміння читати та приймати управлінські рішення; про сегментацію, CRM та проривні дні поля; про фінансові потоки, аналіз фінансово-майнового стану та управління витратами; про ощадливу дистрибуцію та операційну ефективність регіону; про сучасне лідерство та нейроменеджмент взаємодії». Що дасть можливість проаналізувати результати ефективності власної роботи й визначити зони свого розвитку, розробки нову стратегію підприємства, здійснити структуризацію цілей та завдань господарства.

Впровадження дистанційного навчання передбачає самостійний пошук працівником програми з послідуочим представленням її керівнику та схваленням (за необхідності). Як варіант, можливе технічне забезпечення досліджуваного підприємства ліцензіями на окремі курси (наприклад програми ISpro - української розробки, яку добре знають спеціалісти в Україні для автоматизації бухгалтерського, податкового та кадрового обліку). Можливий кошторис такого заходу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок кошторису для проведення дистанційного навчання

№	Заходи	Од.вим	Вартість
1	Придбання ліцензії на 10 користувачів ISpro	грн	20000
2	Придбання ISpro серверу обмеженого можливості підтримки 10 - ти одночасно працюючих користувачів	грн	9000
3	Встановлення та налаштування програмного забезпечення	грн	3000
4	Навчання користувачів	грн	2300
5	Подальший супровід	грн	600
6	Всього	грн	34900

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи різні напрямки системи підвищення кваліфікації працюючих агрономів, інженерів-механіків, інженерів з охорони праці яка б забезпечувала постійну підтримку їх рівня знань та надавала неупереджену агрономічну інформацію та якісний консультаційний супровід, пропонуємо запланувати та відвідати наступні заходи, що будуть проводитись у 2024 р. Враховуючи складності визвані воєнними діями на території держави, як передбачається,

негативно відобразяться на посівній 2023 р, а в подальшому і на зборі врожаю та на загальному економічному стані підприємства, тож пропонуємо оптимізацію витрат на навчання персоналу за рахунок дистанційної форми тобто - навчання на відстані із повним доступом навчальних матеріалів для тих співробітників, які у вільний від роботи час матимуть можливість оновлювати знання та прагнуть розвитку та перспектив для себе у плані професійного росту.

Таблиця 3.3 – Перелік та характеристика заходів по підвищенню кваліфікації у 2023 р.

Назва заходу	Термін проведення	Учасники
«Аграрний Дорадчий Центр «БРІДЖЕС», м. Київ	10.01.24 – 22.01.24	головний агроном, головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.04.24 – 19.04.24	головний інженер
Сумський НАУ, м. Суми	21.05.24 – 25.06.24	головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.03.24 – 11.04.24	головний агроном

Джерело: складено автором на основі інформації післядипломної освіти Центру підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалення керівних працівників і спеціалістів СНАУ

Американська агрономічна програма (АДЦ «БРІДЖЕС») по підвищенню кваліфікації спеціалістів сільського господарства створена у 2017 році, а останні роки американо-українська команда агрономів та спеціалістів з агроконсалтингу працювала над розробкою якісної програми саме для українських аграріїв. АДЦ «БРІДЖЕС» надає українським аграріям послуги з тестування ґрунту, адже українські аграрії часто вибирають саме американське насіння та техніку, відтак, знання американських агрономічних практик та наявність джерела надання якісної агрономічної інформації буде дуже доцільним. Тому вважаємо, що запропонована програма буде корисною для зазначених категорій персоналу.

На базі Сумського НАУ проводяться курси підвищення кваліфікації для інженерів-механіків та інженерів з охорони праці сільгосп підприємств та управлінь агропромислового розвитку райдержадміністрацій Сумської області. Курси по підвищенню кваліфікації націлені на освоєння сучасних методів

використання техніки та її обслуговування. Як результат сприяють підвищенню урожайності через навчання правильному використанню ресурсів може значно підвищити продуктивність господарства протягом сезону. Завдяки навчанню керівник господарства навчиться, як краще керувати як бізнесом, так і сільськогосподарськими аспектами. Завдяки значному збільшенню врожайності можуть заробити більше на збиранні врожаю та повністю погасити свої кредити, не навантажуючи грошовий потік домогосподарства. Поліпшити місцеву економіку, через збільшення попиту на такі продукти, як добрива, пестициди та іригаційні системи, покращуючи всю економіку сільського господарства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління розвитком персоналу сільськогосподарським підприємством на інноваційній основі.

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, управління розвитком персоналу – це заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства. Головна мета - отримання висококваліфікованих кадрів, які будуть мотивовані і орієнтовані на зростання підприємства. Розглянуто основні принципи управління розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства в контексті менеджменту та базові методи оцінки ефективності розвитку персоналу.

Предметом діяльності ФГ «Урожайна Долина» є вирощування, переробка збуту сільськогосподарської продукції, надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт. Господарство обробляє 625 гектарів з коефіцієнтом спеціалізації 0,44.

Проаналізувавши економічні та фінансові показники ФГ «Урожайна Долина», встановлено, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, найбільшу частку має кукурудза на зерно 46,6%, пшениця-17,8%, соняшник -19,9 %. Середньооблікова чисельність працівників господарства за період дослідження з 2020 по 2022 рік склала 6 чоловік, що обумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва у невеликому фермерському господарстві, де немає зайвих робочих рук, а вибувших працівників практично негайно заміняють заново найняті.

Валовий і чистий прибуток та пов'язані з ними показники мають в цілому позитивну динаміку з деяким спадом у 2021 році. В той же час рівень рентабельності суттєво знизився 2021 року – до 25,4%, а в 2022 році так і не перевищив рівня базисного року й становив 35,9%, що на 8,1 п.п. менше 2020 року. Причини коливань прибутків та рентабельності криються у ціновому

чиннику, оскільки господарство щороку нарощувало натуральні обсяги продукції.

Фермерське господарство діє відповідно ЗУ «Про фермерське господарство» в якому детально врегульований порядок створення і ведення діяльності фермерського господарства, засновано кількома особами, які є родичами та членами сім'ї.

Проведено оцінку кількісному та якісному складу і структурі персоналу підприємства. Встановлено, що більшість працівників підприємства – це чоловіки - 70,8 %, решта - жінки. Таке співвідношення в повній мірі відповідає діяльності підприємства, так як більшість професій (агроном, тракторист-механізатор) – чоловічі. Аналіз стажу роботи свідчить, що на підприємстві працюють досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах, частка працівників із тридцятирічним стажем і більше є теж значною. Основна частина персоналу ФГ «Урожайна Долина» – це люди вікових груп від 30 до 40 років та від 20 до 30 років.

У рамках розгляду теми дослідження проведено оцінку ефективності менеджменту ФГ «Урожайна Долина», встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, значить, спроможність керівника займатись активніше розвитком персоналу підприємства. Оцінка освітнього рівня працівників сільського господарства свідчить, що майже весь штат має вищу освіту – 60% відповідно, також по даній категорії зафіксовано працюючих з незакінченою вищою освітою, їх налічується 2 особи.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ФГ «Урожайна Долина» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних

програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів та тренінгів для всіх спеціалістів, а саме механізаторам «Ефективність використання трактору AXION 900», «Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS», для агрономів сучасні американські підходи в агрономії вирощування зернових «Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія» та застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях. Самому власнику фермерського господарства тренінг «Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н.В. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / *Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія*. К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
2. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.
3. Герасименко, О., Герасименко, Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*, 2018. №7, С. 29–37.
4. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.
5. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Грищенко Н. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*, 2022. № 3. (180), С. 105-110. doi: 10.32782/2224-6282/180-16
6. Дворник І.В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 211–225.
7. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.04.2023).
8. Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 12.04.2023).
9. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67–73.

10. Застрожнікова І.В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 314–320.

11. 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>

12. Литовченко К. Стоянець Н.В. Перспективи розвитку персоналу на сучасних підприємствах. *II Міжнародна науково-практична конференція «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи»*. С.262–265.

13. Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С.218–234.

14. Стоянець Н.В., Ся Юаньюань Соціально орієнтована концепція управління персоналом приватних закладів в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*, 2 (114), 113–120. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-22>

15. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

16. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 07.01.2023).

17. Про фермерське господарство: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2003. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2023).

18. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.12.2022).

19. Yue, C. (2021) The Innovative Reform of Public English Teaching in Higher Vocational Education Based on Computer Information Technology. *Paper*

presented at the Journal of Physics: Conference Series. 1744. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1744/3/032050>

20. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.01.2023).

ДОДАТОК А

АНАЛІЗ ТЕРМІНУ «РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток.	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово- професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	Кадрово-економічна функція
	Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.	
	Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 20]