

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління та адміністрування розвитком персоналу в
сільськогосподарському підприємстві»**

Виконав:

Скляр Іван Григорович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дмитренко Алла Василівна

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування Національного
університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРХОВА

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скляру Івану Григоровичу

1. Тема роботи: Управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві
2. База практичного дослідження: ТОВ «СГП «Сілва» Сумського району Сумської області.

Керівник роботи Орхова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «12» січня 2023 р. № 71-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» березня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

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

дослідити теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві; дослідити організаційно-економічну характеристика підприємства; провести аналіз структури персоналу; провести оцінку системи управління та адміністрування розвитком персоналу; запропонувати управління та адміністрування розвитком персоналу: сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 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	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	04 березня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20 лютого – 11 березня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 березня 2024 р.	

Студент

(підпис)

І.Г. Скляр

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Скляр І.Г. Управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві. Досліджено стан системи управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві. Запропоновані напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Система розвитку персоналу підприємства нерозривно пов'язана з ключовими бізнес-цілями організації, в якій вона реалізується. Її існування ж загалом спрямоване на збільшення кадрового потенціалу організації та примноження наявного людського капіталу. Саме заходи з розвитку персоналу дають змогу здійснювати безперервне вдосконалення роботи організації, покращуючи загальні характеристики її співробітників відповідно до вимог, які висуває ринок.

Проведений аналіз діяльності досліджуваного підприємства дозволяє констатувати що на кожную гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «СГП «Сілва», було сформовано чистого збитку в розмірі 2,02 копійок в 2022 р. Виникає необхідність у активізації управлінського потенціалу для формування плану відновлення додатної прибутковості і його практичної реалізації. В ТОВ «СГП «Сілва» передбачено система стимулів з метою залучення і закріплення кадрів. В той же час на підприємстві відсутня система розвитку персоналу. Для покращення роботи необхідно розробити Положення щодо розвитку персоналу та провести тренінги, які сприятимуть стабільності та прибутковості.

Оскільки одним із основних аспектів роботи підприємства є професійний розвиток персоналу, що має тісну взаємодію з іншими складовими управління персоналом, такими як набір та підбір персоналу, управління кар'єрою, мотивація, стимулювання тощо необхідно розробити відповідні заходи. Економічні витрати на певний захід слід коригувати на момент прийняття рішення про їх впровадження. Необхідно оцінити загальний вплив в кожній конкретній ситуації, враховуючи як внутрішній, так і зовнішній контекст, оскільки будь-які невраховані фактори можуть значно змінити кінцевий результат.

Ключові слова: персонал, розвиток, управління, адміністрування, підприємство.

SUMMARY

Sklyar I.H. Management and administration of personnel development in an agricultural enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical and methodological principles of management and administration of personnel development in an agricultural enterprise were investigated in the qualification work. The state of the system of management and administration of personnel development in the agricultural enterprise was studied. Suggested directions for improving the management and administration of personnel development in an agricultural enterprise. The company's personnel development system is inextricably linked with the key business goals of the organization in which it is implemented. Its existence is generally aimed at increasing the personnel potential of the organization and multiplying the available human capital. It is personnel development activities that enable continuous improvement of the organization's work, improving the general characteristics of its employees in accordance with the requirements set by the market. The conducted analysis of the activity of the investigated enterprise allows us to state that for every UAN used to finance the assets of SHP "Silva" LLC, a net loss of 2.02 kopecks was generated in 2022. There is a need to activate the management potential to form a plan to restore positive profitability and its practical implementation. A system of incentives is provided in SHP "Silva" LLC for the purpose of attracting and retaining personnel. At the same time, the company does not have a personnel development system. In order to improve work, it is necessary to develop Regulations on personnel development and conduct trainings that will contribute to stability and profitability. Since one of the main aspects of the enterprise's work is the professional development of personnel, which has a close interaction with other components of personnel management, such as recruitment and selection of personnel, career management, motivation, incentives, etc., it is necessary to develop appropriate measures. The economic costs of a certain measure should be adjusted at the time of making a decision on their implementation. It is necessary to evaluate the overall impact in each specific situation, taking into account both the internal and external context, since any unaccounted factors can significantly change the final result.

Keywords: personnel, development, management, administration, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Стан системи управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства	32
2.3 Оцінка системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства	39
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві	45
3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу	45
3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві	51
3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність розробки питань у сфері управління розвитком персоналу на теоретичному та прикладному рівнях виникла з практичних потреб людей. Економіка розвивається на основі поглиблення поділу праці, виникнення нових видів діяльності, професій та спеціальностей, що передбачає формування відповідної системи підготовки кадрів для забезпечення успішної діяльності підприємств та організацій. Однак значущість та методи вирішення проблеми формування кадрового потенціалу на різних стадіях та етапах розвитку економіки зазнають суттєвих змін. Цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління та адміністрування розвитком персоналу, слід виділити таких як Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. [1], Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. [2], Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. [4], Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [11], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапук Б. Б. [18], Харченко Т. М., Шестакова А. В. [21] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз структури персоналу підприємства;
- надати оцінку системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві
- дослідити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування розвитком персоналу в ТОВ «СП «Сілва» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів

України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві;
- обґрунтовані заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві;
- проведений розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – ТОВ «СГП «Сілва» Сумського району Сумської області, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Полтава та м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Скляр І. Проблемні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року). Полтава, 2023. С.304-305.

2. Скляр І. Г. Удосконалення системи розвитку персоналу в аграрних підприємствах. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 463 с.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління та адміністрування розвитком персоналу виступає специфічним видом управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників - персонал. Управління та адміністрування розвитком персоналу означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці з метою отримання більшого результату від її професійної діяльності.

Організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників, не лише підвищують індивідуальну продуктивність, але й сприяють загальному успіху компанії. Ключовими сферами розвитку для співробітників є:

- технічні навички - працівники повинні постійно вдосконалювати свої технічні навички, щоб бути адаптованими до мінливих галузевих тенденцій. Це може включати в себе освоєння нового програмного забезпечення, оновлення останніх технологій або отримання сертифікатів, які відповідають їхнім посадам.

- лідерські та управлінські навички - розвиток лідерських здібностей є важливим для тих, хто прагне обіймати керівні посади. Це включає в себе вдосконалення навичок спілкування, здатність приймати рішення та здатність надихати та направляти команду до спільних цілей.

- адаптивність і стійкість - у сучасному динамічному бізнес-середовищі адаптивність є цінною якістю. У співробітників слід заохочувати розвивати стійкість, здатність орієнтуватися в змінах і підтримувати продуктивність навіть перед існуючими викликами.

- ефективне спілкування - чітке та конкретне спілкування є основним на будь-якому робочому місці. Співробітники можуть отримати

користь від навчання письмовому та усному спілкуванню, а також активному слуханню, забезпечуючи сталий потік інформації всередині організації.

- емоційний інтелект - здатність розуміти свої емоції та керувати ними, а також співпереживати іншим є ознакою емоційного інтелекту. Ця навичка життєво необхідна для побудови позитивних стосунків на робочому місці та сприяння атмосфері співпраці.

- вирішення проблем і критичне мислення - співробітники, які можуть критично аналізувати ситуації та знаходити ефективні рішення, є досить цінними для організації. Організації повинні заохочувати розвиток навичок вирішення проблем за допомогою семінарів, мозкових штурмів та реальних викликів.

- управління часом і продуктивність - ефективне управління часом має вирішальне значення для дотримання термінів і оптимізації продуктивності. Навчання методам тайм-менеджменту, встановлення цілей і визначення пріоритетів може значно підвищити здатність співробітника виконувати високоякісну роботу в обумовлені терміни.

Іншими словами, під розвитком персоналу прийнято розуміти певну систему, дія якої спрямована на підвищення рівня розвитку співробітників, а також передбачає об'єднання в собі кількох основних підсистем, представлених на рис. 1.1.

І, якщо більша частина системних елементів не викликає у вчених і фахівців запитань, то деякі окремі елементи занадто багатогранні. Їх вивченню варто приділяти особливу увагу у рамках навчання, а також необхідно постійно вдосконалювати інструменти їхньої реалізації. Розглянемо деякі з них більш детально.

Так, навчання співробітників під час їхньої адаптації на новому місці роботи здійснюється шляхом нетривалого стажування. Існує воно для того, щоб якомога швидше ввести нового співробітника в курс справи, дати йому звикнути до колективу, показати основні завдання, ознайомити з вимогами, а

також, за необхідності дати час освоїти нові системи, в яких буде необхідно працювати.

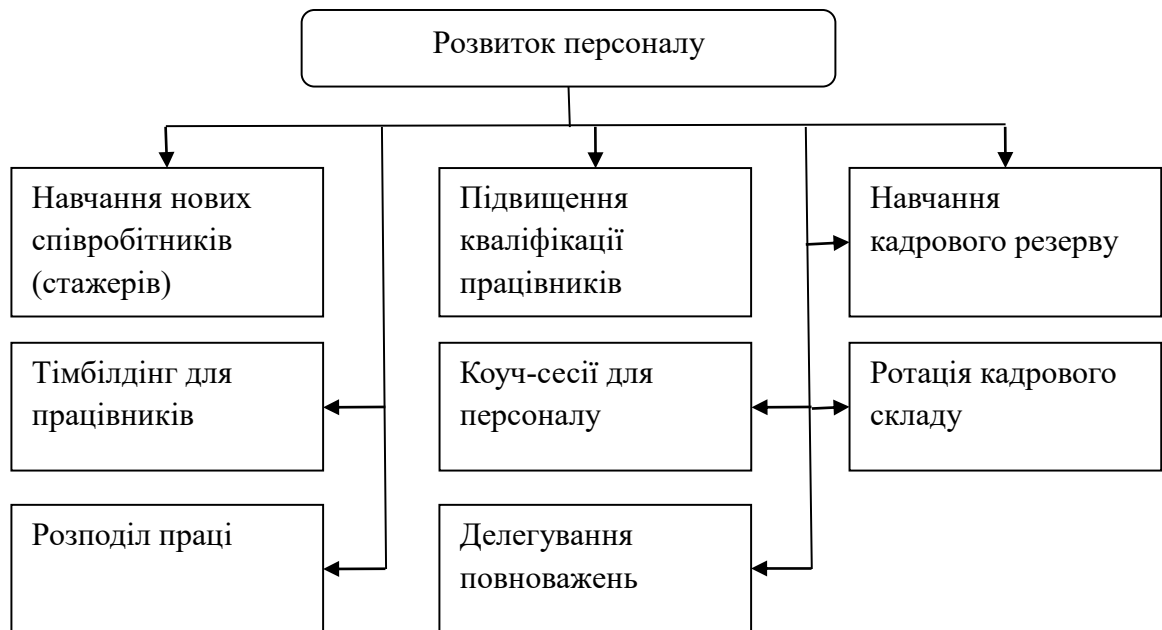


Рисунок 1.1 - Підсистеми, що входять до складу системи розвитку персоналу

*Джерело: складено автором

Під тимбілдингом, своєю чергою, розуміють процес згуртування трудового колективу, що здійснюється за допомогою пов'язаних із командоутворенням заходів. Тімбілдінг особливо популярний у великих компаніях, оскільки передбачає проведення масштабних заходів, що реалізують не тільки професійний, а й творчий потенціал співробітників. Крім того, саме тимбілдінг допомагає познайомити всіх співробітників у колективі та налагодити між ними дружні взаємини.

Коуч-сесії є одним із супутніх тимбілдингу інструментів. Вони покликані згуртувати трудовий колектив у досягненні групових завдань (груповий коучинг), а також розкрити внутрішній потенціал кожного співробітника в рамках організаційних цілей. При цьому нестача фахівців у цій галузі формує високу вартість послуг, що надаються, що викликає

недостатній досвід їхнього ефективного використання у вітчизняній управлінській практиці.

Ще одним цікавим елементом розвитку персоналу є ротація кадрового складу, яка передбачає процедуру переміщення або переведення співробітників з однієї посади на іншу. собою процедуру переміщення або переведення співробітників з однієї посади на іншу з метою задовольнити виробничі потреби, що виникають виробничі потреби, що виникають. Результат ротації кадрів полягає у формуванні механізмів профілактики корупції на місцях і застою кадрів, що формує у деяких конкретних випадках панібратські взаємовідносини між керівниками і співробітниками [3].

Принципова схема управління та адміністрування розвитком персоналу у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища зображена на рис. 1.2.



Рисунок 1. 2 - Принципова схема управління та адміністрування розвитком персоналу у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища

*Джерело: за матеріалами [19]

Метою політики у сфері розвитку персоналу підприємства є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереженням чисельного та кадрового складу кадрів під час його розвитку у відповідності до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці та бізнес-середовища.

Основними функціями політики у сфері розвитку персоналу підприємства є:

- обґрунтування методологічних принципів роботи з персоналом;
- визначення загальних вимог до управління розвитком персоналу і витрат на нього;
- вироблення позицій за окремими напрямками роботи з людьми (адаптація, навчання, розвиток тощо);
- інформаційна підтримка управління розвитком персоналу підприємства;
- контроль процесів управління розвитком персоналу [21].

При цьому вирішуються такі завдання:

- вироблення загальної концепції управління розвитком персоналу;
- формування системи управління розвитком персоналом, його процедур і механізмів;
- визначення основних вимог до розвитку персоналу кожної категорії;
- своєчасне забезпечення організації підготовленими працівниками заданої якості та в необхідній кількості, що відповідають її стратегічним завданням; реалізація заходів щодо ліквідації невідповідності персоналу потребам організації зараз або в перспективі;
- навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації або масова перепідготовка персоналу у зв'язку з переходом до нових технологій; підтримання ключових цінностей та іміджу організації.

Впровадження заходів по вдосконаленню управління розвитком персоналу може призвести до досягнення економічних результатів шляхом зменшення витрат і збільшення доходу за рахунок зміни трудових

показників, таких як зниження плинності персоналу, втрати робочого часу, захворюваність та травматизм, скорочення працівників, зниження трудомісткості і збільшення продуктивності.

Економічний ефект від упровадження заходів - це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу, спричиненого пропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_v - Z_p) - V_{rp}, \quad (1.1)$$

де E - економічний ефект від упровадження заходу, грн.;

P_v - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їх впливом, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

V_{rp} - виручка від реалізації за останній період, грн.

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} - (P_{rv} / 100))), \quad (1.2)$$

де P_v - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їх впливом, грн.;

V_{rp} - виручка від реалізації за останній період, грн.;

P_{rv} - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованої програми, %.

Стратегія управління та адміністрування розвитком персоналу являє собою сукупність довгострокових рішень, що утворюють систему впливу на персонал, яка дасть змогу своєчасно коригувати поведінку працівників відповідно до місії організації. Ця стратегія є забезпечувальною стратегією підприємства, оскільки будь-які передбачувані зміни його діяльності мають бути своєчасно забезпечені відповідними змінами структури і чисельності кадрів, навичок і кваліфікації співробітників, структури і методів навчання [22].

Тому стратегічне управління та адміністрування розвитком персоналу має бути закономірним продовженням стратегічного управління організацією.

Формулювання стратегії розвитку талантів організації – це процес виявлення та встановлення зв'язків із середовищем, що передбачає реалізацію обраних цілей і шляхів досягнення бажаного стану на основі раціонального розподілу ресурсів. Тоді як діяльність стратегічного управління спрямована на досягнення стратегічної позиції та забезпечення майбутньої життєздатності організації в умовах, що змінюються, оперативне управління прагне використати існуючу стратегічну позицію для досягнення цілей організації. В організації стратегічні менеджери забезпечують безперервне зростання потенціалу прибутку, тоді як поточні операційні менеджери стурбовані перетворенням потенціалу в реальний прибуток. Менеджери, які займаються стратегічним управлінням, прагнуть змін, готові йти на ризик і мають лідерську здатність осягати нові напрямки; менеджери, зайняті оперативним менеджментом, є гальмівниками змін, обережно ставляться до ризиків і вміють добре діагностувати, координувати та контролювати ризики. комплексна діяльність. Він демонструє, як покращити поточну діяльність організації, не змінюючи її діяльності та не змінюючи її напрямку [9].

Процес формування та реалізації конкурентних стратегій розвитку організаційного персоналу, як правило, включає такі етапи:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін,
- визначення стратегічних цілей і постановка завдань,
- визначення стратегічних альтернатив і вибір стратегій розвитку,
- реалізація стратегічних рішень.

Кожен етап має свою важливість і вимагає використання певних процедур і технік. При цьому також важливо вибрати та реалізувати стратегії для кожного стратегічного напрямку корпоративного управління.

Стратегічні бізнес-проекти можна класифіковані за різними ознаками:

- стадія діяльності організації - становлення, функціонування, розвиток, криза;
- функціональна спрямованість - соціальні, економічні, організаційні, технічні, маркетингові, інформаційні;
- призначення - стратегічні, програмні, функціональні;
- тривалість реалізації - довгострокові, середньострокові, короткострокові.

Розроблення стратегії управління та адміністрування розвитком персоналу передбачає визначення його цілей. Вони можуть бути загальні та приватні, економічні та неекономічні, об'єктивні та суб'єктивні, різнитися за часом досягнення, суб'єктами цілепокладання та спрямованістю в просторі тощо. Цілі мають бути визначені так, щоб вони мали чіткий сенс, а результати, що отримуються при їх досягненні, - зрозумілі та вимірними.

Розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку персоналу містить у собі низку етапів, представлених в табл. 1.1.

Залежно від характеру реагування на зміни ділового середовища можна виділити такі типи стратегії управління та адміністрування розвитком персоналу організації, які лежать в основі кадрових заходів і впливають на кадрову ситуацію в організації, представлені в табл. 1.2.

У процесі формування стратегії персоналу мають брати участь структури всіх рівнів організаційної ієрархії. Розвиток стратегії персоналу - це не делеговане завдання керівництва. Лінійний менеджмент бере участь не тільки в розробленні стратегії персоналу, а й сприяє виконанню завдань, що втілюють стратегію в запланований час і з прийняттям оперативних управлінських рішень. При цьому лінійні керівники мають активно сприяти адаптації та підвищенню відповідальності, щоб через реалізовану стратегію розвитку персоналу вирішувалися стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 1.1 — Етапи розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку персоналу

Етапи	Зміст
Етап 1	узгодження принципів і цілей роботи з удосконалення управління розвитком персоналу організації з принципами та цілями організації загалом, стратегією та етапом її розвитку. Проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, прогнозуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного співробітника, шляхи його формування, цілі навчання та розвитку персоналу.
Етап 2	розробляються програми шляхів досягнення стратегічних цілей управління розвитком персоналу організації з урахуванням умов змін ділового середовища. Створюється система процедур і заходів щодо досягнення цілей, тобто кадрова технологія, закріплена документально.
Етап 3	моніторинг навчання і розвитку персоналу організації. Розробляються процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації, механізми вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь і навичок персоналу. Створюються методики оцінювання результативності та ефективності програм навчання і розвитку персоналу організації, розраховуються показники результативності та ефективності, розробляються і здійснюються коригувальні дії.

* Джерело: складено автором

Сьогодні серед основних підходів до стратегічного управління та адміністрування розвитком персоналу виокремлюють ресурсну теорію та концепцію динамічних здібностей. Метою орієнтованого на ресурси підходу є поліпшення їхньої якості: формування унікальних ключових ресурсів та отримання доданої вартості від ефективного розміщення ресурсів. Підхід, орієнтований на концепцію динамічних здібностей, має справу з набуттям, розвитком і збереженням інтелектуального капіталу. Кадрові ресурси розглядаються як основного джерела конкурентної переваги.

Стратегічне управління розвитком персоналу ґрунтується на тому, що переваги в конкуренції можна домогтися, якщо фірма отримає і розвине людські ресурси, які дадуть їй змогу швидше навчатися й ефективніше застосовувати свої знання, ніж її конкуренти.

Таблиця 1.2 — Типи стратегій управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства

Тип	Сутність
Пасивна стратегія управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства	керівництво організації не має чітко вираженої програми дій щодо навчання і розвитку персоналу, працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб проаналізувати причини і можливі наслідки. Відсутні діагностика кадрової ситуації та прогноз кадрових потреб, засобів оцінки управління розвитком персоналу.
Реактивна стратегія управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства	керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з розвитком кадрового потенціалу, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також вживає заходів щодо локалізації кризи. Кадрові служби мають у своєму розпорядженні певні засоби діагностики наявної ситуації та надання допомоги, але які успішно не працюють у середньостроковій перспективі, але не працюють при середньостроковому прогнозуванні та регулюванні ситуації.
Превентивна стратегія управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства	кадрова служба має у своєму розпорядженні засоби діагностики персоналу та прогнозування на середньостроковий період потреби в кадрах, формулює завдання розвитку персоналу. Складнощі виникають під час розроблення цільових програм розвитку кадрового потенціалу.

*Джерело: складено автором

Одним із ключів до досягнення переваги в конкурентній боротьбі є здатність встановлювати відмінність між тим, що дає своїм клієнтам дана організація, і тим, що можуть дати її конкуренти. Така відмінність може бути досягнута за наявності стратегії управління розвитком персоналу, яка забезпечує:

- 1) кадри більш високої якості, ніж у конкурентів;
- 2) унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє підприємство;
- 3) організаційну культуру, яка заохочує організаційне навчання [6].

Таким чином, система розвитку персоналу підприємства нерозривно пов'язана з ключовими бізнес-цілями організації, в якій вона реалізується. Її існування ж загалом спрямоване на збільшення кадрового потенціалу

організації та примноження наявного людського капіталу. Саме заходи з розвитку персоналу дають змогу здійснювати безперервне вдосконалення роботи організації, покращуючи загальні характеристики її співробітників відповідно до вимог, які висуває ринок.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільськогосподарське підприємство «Сілва» Сумського району Сумської області. Підприємства знаходиться на території с. Бубликове Сумського району Сумської області. Головним завданням діяльності ТОВ «СГП «Сілва» є виробництво, переробка та реалізація продукції, надання послуг, а також інші види діяльності, передбачені статутом.

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур,
- вирощування свиней.

На прикладі табл. 2.1 дослідимо склад та структуру активів підприємства.

Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє констатувати, що активи досліджуваного підприємства у 2020 р. склалися на 44,67 % з необоротних активів та на 55,33 % з оборотних. В структурі оборотних найбільшу частку займали запаси - 32,72 % та поточні біологічні активи - 19,79 %. У складі необоротних активів найбільшу частку займали основні засоби - 44,12 %.

У 2022 р. активи підприємства склалися на 28,02 % з необоротних активів та на 71,98 % з оборотних активів.

Таблиця 2.1 - Структура активів ТОВ «СГП «Сілва» в 2020 - 2022 рр.,

%

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	0,55	0,38	0,31	-0,17	-0,07	-0,24
Основні засоби	44,12	37,88	27,72	-6,24	-10,16	-16,4
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	44,67	38,26	28,02	-6,41	-10,24	-16,65
Запаси	32,72	36,16	38,53	3,44	2,37	5,81
Поточні біологічні активи	19,79	18,5	21,2	-1,29	2,7	1,41
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1,9	3,08	0,52	1,18	-2,56	-1,38
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,16	3,21	11,25	3,05	8,04	11,09
Гроші та їх еквіваленти	0,04	0,25	0,14	0,21	-0,11	0,1
Інші оборотні активи	0,72	0,53	0,34	-0,19	-0,19	-0,38
ОБОРОТНІ АКТИВИ	55,33	61,74	71,98	6,41	10,24	16,65
БАЛАНС	100	100	100	-	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

В структурі оборотних активів найбільшу частку в балансі підприємства в 2022 р. займали запаси - 38,53 %, поточні біологічні активи - 21,2 %, інша поточна дебіторська заборгованість - 11,25 %. В структурі необоротних активів станом на кінець 2022 р. були основні засоби - 27,72 %.

Аналізуючи представлені дані, можемо констатувати, що у ТОВ «СГП «Сілва» вагома частка фінансових ресурсів розміщена у основних засобах, які приймають участь у створенні основних товарів і послуг - 27,72 %. Це є негативним фактором, оскільки в разі зниження попиту на наявні товари чи послуги підприємства, зміни ринкової кон'юнктури, на досліджуваному підприємстві можуть виникнути складнощі з швидкою трансформацією чи адаптацією виробничих та збутових процесів до вимог оточуючого середовища.

Слід зазначити, що на підприємстві, беручи до уваги зниження частки необоротних активів та підвищення частка оборотних активів, демонстрована належна фінансова гнучкість.

Тому, у разі ймовірного зниження попиту на продукцію і послуги підприємства, підприємству буде необхідний відносно короткий проміжок часу для реалізації непродуктивних необоротних активів та переформування руху коштів на більш привабливі напрями використання.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо структура джерел фінансування.

Констатуємо, що структура джерел фінансування активів досліджуваного підприємства формувалася під впливом вартості банківських кредитів на ринку, пропозицій товарного кредитування постачальниками, рішень менеджменту підприємства. Джерела фінансування у ТОВ «СГП «Сілва» у 2020 р. склалися з короткострокових зобов'язань - 7,62 %, довгострокових зобов'язань - 8,27 % та власного капіталу - 84,11 %.

Зазначаємо, що в ТОВ «СГП «Сілва», в джерелах фінансування активів, частка власного капіталу була досить високою, а це свідчить про відносно низький ризик втрати власного капіталу кредиторами підприємства. В той же час, досліджуваному підприємству вдалося сформувати власний капітал з нерозподіленого прибутку - 83,52 %.

У 2022 р. у структурі джерела фінансування досліджуваного підприємства короткострокові зобов'язання займали 12,07 %, довгострокові зобов'язання 11,4 %, власний капітал - 76,53 %.

Слід зазначити, що значну частку джерел фінансування активів досліджуваного підприємства займають власні джерела, а це є позитивним фактором, оскільки демонструє незначну залежність від зовнішніх кредиторів. Окрім цього, ТОВ «СГП «Сілва», враховуючи інтереси банківських структур чи інших партнерів, є надійним позичальником, оскільки підприємство є захищеним в разі гіпотетичного банкрутства.

Таблиця 2.2 - Структура джерел фінансування ТОВ «СГП «Сілва» в 2020 - 2022 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,58	0,46	0,43	-0,12	-0,03	-0,15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	83,52	84,56	76,1	1,04	-8,46	-7,42
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	84,11	85,03	76,53	0,92	-8,5	-7,58
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8,27	8,35	11,4	0,08	3,05	3,13
Короткострокові кредити банків	1,37	-	-	-1,37	-	-1,37
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,74	1,36	0,83	-0,38	-0,53	-0,91
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,93	0,88	0,59	-0,05	-0,29	-0,34
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	-	0,23	-	0,23	0,23
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,3	0,36	0,94	0,06	0,58	0,64
Інші поточні зобов'язання	3,27	4,02	9,48	0,75	5,46	6,21
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7,62	6,62	12,07	-1	5,45	4,45
Баланс	100	100	100	-	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) ТОВ «СГП «Сілва» відігравав найважливішу роль при здійсненні фінансування активів - 76,1 %.

Враховуючи це, можемо констатувати, що досліджуваному підприємству вдавалося проводити ефективну господарську діяльність протягом тривалого періоду часу, що, в свою чергу, і забезпечило приріст власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, а це

підтверджується наявністю істотної частки нерозподіленого прибутку в загальній структурі фінансування активів.

Збільшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів призводить до збільшення ризику та навантаження по боргам, але водночас сприяє більш повному використанню наявних економічних, виробничих та торговельних можливостей підприємства. Отже, якщо підприємство ТОВ «СГП «Сілва» має високу прибутковість, то доцільно продовжувати залучати додаткові грошові ресурси для розвитку основної діяльності. На даний момент частка довгострокових та короткострокових кредитів становить 23,47 %.

Таблиця 2.3 - Динаміка чистих активів ТОВ «СГП «Сілва» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Необоротні активи	4 781,5	5 179,7	4 110,7	398,2	-1 069	8,33	-20,64	-14,03
Оборотні активи	5 921,5	8 358,5	10 557,6	2 437	2 199,1	41,16	26,31	78,29
Довгострокові зобов'язання	885	1 130,4	1 672,8	245,4	542,4	27,73	47,98	89,02
Короткострокові зобов'язання	815,9	896,8	1 769,9	80,9	873,1	9,92	97,36	116,93
Всього чистих активів	9 002,1	11 511	11 225,6	2 508,9	-285,4	27,87	-2,48	24,70

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

За досліджуваний період констатуємо про посилення фінансового становища власників ТОВ «СГП «Сілва», оскільки після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів на підприємстві зріс на 24,7 %. А отже, досліджуване підприємство може характеризуватися наявністю ефективною бізнес-моделі.

Демонстроване протягом 2020-2022 рр. підприємством накопичення постійної частини капіталу на 24,7 % формує підстави для забезпечення безперервної, сталої господарської діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Зазначаємо також про посилення ролі зовнішніх постачальників довгострокових фінансових ресурсів для ТОВ «СГП «Сілва», а це, у свою чергу, свідчить про зростання стійких зобов'язань на 89,02 %.

На прикладі табл. 2.4 дослідимо капітал ТОВ «СГП «Сілва».

Таблиця 2.4 - Аналіз капіталу ТОВ «СГП «Сілва» в розрізі тривалості використання в 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Постійний капітал	9 002,1	11 511,0	11 225,6	2 508,9	-285,4	27,87	-2,48	24,7
Сталі зобов'язання	885,0	1 130,4	1 672,8	245,4	542,4	27,73	47,98	89,02
Мобільні зобов'язання	815,9	896,8	1 769,9	80,9	873,1	9,92	97,36	116,93

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

В ТОВ «СГП «Сілва» виявлене за період дослідження 2020-2022 рр. зростання суми мобільних зобов'язань на 116,93 % свідчить про покриття частини оборотного капіталу, в той же час, ця ситуація свідчить до підвищення ймовірності виникнення фінансових ризиків. А тому виникає об'єктивна необхідність у прогнозуванні грошових потоків на підприємстві на короткострокову перспективу, що, в свою чергу, сприятиме балансуванню виникнення цих подій.

В той же час спостерігаємо підвищення рівня зношеності основних засобів на підприємстві, а це, в свою чергу, створює додаткові виробничі

ризиків, які можуть бути пов'язані із припиненням основного виробництва через форс-мажорні обставини.

Дана ситуація свідчить про не лише про низьку конкурентну перевагу підприємств на ринку, але й про загрозу щодо ритмічності та стабільності операційного процесу досліджуваного підприємства.

У ТОВ «СГП «Сілва» у 2022 р. відсутня тенденція до активного оновлення основних засобів, а це, у свою чергу, що може призвести до зниження рівня виробничого потенціалу підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо зниження показника поточної ліквідності підприємства з 7,26 грн. до 5,97 грн. Це свідчить про відсутність відповідної роботи на досліджуваному підприємстві щодо зниження короткострокових ризиків. Менеджментом підприємства не вживаються відповідні заходи щодо забезпечення збалансованого співвідношення короткострокових джерел фінансування та оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників майнового стану ТОВ «СГП «Сілва» в 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Частка основних засобів у активах	0,44	0,38	0,28	-0,06	-0,1	-13,64	-26,32	-36,36
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,56	0,66	0,04	0,1	7,69	17,86	26,92
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,15	0,02	-	-0,13	-	-86,67	-
Коефіцієнт мобільності активів	1,24	1,61	2,57	0,37	0,96	29,84	59,63	107,26

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Порівнюючи зазначені показники з нормативними значеннями - ≥ 2 , зазначаємо, що у ТОВ «СГП «Сілва» не повинно виникнути проблем з погашенням поточних зобов'язань перед існуючими постачальниками досліджуваного підприємства.

Досліджуване підприємство у 2020 р. мало можливість погасити власні поточні зобов'язання на 297 % протягом 3 - 6 місяців з періоду першої звітної дати.

Щодо зазначеного показника у 2022 р., то він знаходиться у межах нормативних значень, оскільки на кожну гривню короткострокових зобов'язань у ТОВ «СГП «Сілва» було 2,77 грн. оборотних активів, а це свідчить про те, що їх можна було б, за потреби, швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «СГП «Сілва» в 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	7,26	9,32	5,97	2,06	-3,35	-1,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,97	3,86	2,77	0,89	-1,09	-0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,04	0,01	0,04	-0,03	0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,69	2,41	4,55	1,72	2,14	3,86

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Слід зазначити, що у ТОВ «СГП «Сілва» у 2022 р. виникнення ризику несвоєчасного виконання зобов'язань було відчутним, оскільки на підприємстві було в наявності грошових коштів в розмірі 1 % від загальної суми поточних зобов'язань. Порівняно з нормативним значенням таке наявне значення є досить низьким.

Порівнюючи представлені значення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості, можемо констатувати, що досліджуване підприємство у 2022 р. проводить фінансування дебіторів за рахунок постачальників, а це, у свою чергу, відволікає частку оборотного капіталу. Можемо констатувати, що на кожну гривню кредиторської заборгованості припадає 4,55 гривень дебіторської заборгованості. В той же час, не можемо констатувати про вкрай негативний аспект даної ситуації, оскільки якщо дана політика на підприємстві дозволяє нарощувати обсяг виручки, то варто і надалі застосувати цей метод для надання права відстрочки платежу клієнтам підприємства.

У 2022 р. в ТОВ «СГП «Сілва» показник рентабельності (збитковості) активів демонструє, що на кожну гривню, яка була використана для фінансування активів досліджуваного підприємства, було сформовано чистого збитку в розмірі 2,02 коп. А тому виникає об'єктивна необхідність в активізації управлінського потенціалу з метою формування плану відновлення додатної прибутковості та практичної реалізації визначних цільових орієнтирів.

Отже, підсумовуючи наведені розрахунки, можемо констатувати про необхідність імплементації комплексної маркетингової політики на досліджуваному підприємстві, що, у свою чергу, дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на ринку конкурентних переваг підприємства, досягти визначених стратегічних орієнтирів, а саме залучення нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих, інтенсифікувати операційну діяльність підприємств. Все це сприятиме посиленню та укріпленню позицій підприємства на конкурентному ринку.

Слід зазначити, що негативний фінансовий результат господарської діяльності досліджуваного підприємства вказує на необхідність активізації управлінського та креативного потенціалу керівництва з метою відновлення прийняттого рівня прибутковості підприємства. На даний момент можемо

спостерігати негативну тенденцію до фінансової деградації досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «СГП «Сілва»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	20,7	-2,02	-	-22,72	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	20,7	-2,02	-	-22,72	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	20,7	-2,02	-	-22,72	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	24,46	-2,51	-	-26,97	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	50,94	-6,21	-	-57,15	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	34,87	47,96	33,5	13,09	-14,46	-1,37
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	22,14	30,95	2,33	8,81	-28,62	-19,81
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	19,88	30,59	-4,64	10,71	-35,23	-24,52
Операційна рентабельність витрат, %	28,44	44,82	2,39	16,38	-42,43	-26,05
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100	100	-	0	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	21,8	-2,54	-	-24,34	-
Період окупності активів	-	4,83	-49,42	-	-54,25	-
Період окупності власного капіталу	-	4,09	-39,83	-	-43,92	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Також виникає об'єктивна необхідність у розробці та впровадженні системної політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на досліджуваному підприємстві, оскільки це сприятиме більш ефективному контролюванню якості та обсягів дебіторської

заборгованості, а також формуванні якісних партнерських відносин як з клієнтами, так і з постачальниками. Врахування інтересів всіх зацікавлених сторін дозволить максимізувати ефективність господарської діяльності підприємства.

Зазначені показники рівня рентабельності (збитковості) власного капіталу підприємства дають змогу констатувати про необхідність пошуку додаткових можливостей для подальшого підвищення ефективності роботи досліджуваного підприємства, потребу у ефективному використанні наявних резервів з метою забезпечення досягнення більш високого показника чистого прибутку і прибутковості коштів, вкладених власниками підприємства.

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

Аналіз структури та чисельності трудових ресурсів проводять з метою оцінки забезпеченості підрозділів підприємства персоналом, для дослідження показників кадрів, а також для проведення різних програм для розвитку кадрового резерву.

Організаційна структура ТОВ «СГП «Сілва» є лінійно-функціональною, оптимальною для підприємств цього типу.

Переваги такої структури полягають в тому, що вона забезпечує:

- чітку систему взаємозв'язків функцій та підрозділів;
- чітку систему єдиноначальності - коли один керівник керує всіма процесами, що мають спільну мету;
- чітку відповідальність;
- швидку реакцію виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівників; узгодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень; простоту організаційних форм та взаємозв'язків;
- мінімальні витрати і вартість;
- відсутність ланок, що відповідають за стратегічне планування;

- у роботі керівників практично всіх рівнів оперативні завдання переважають над стратегічними;

- існує тенденція до віддачі переваги оперативним завданням перед стратегічними.

Проте вона має також свої недоліки, наприклад:

- відсутність комунікаційних ланок, які займаються стратегічним плануванням;

- в роботі керівників практично на всіх рівнях оперативні проблеми переважають над стратегічними;

- існує схильність до тяганини та перекладання відповідальності під час вирішення проблем, що потребують співпраці кількох підрозділів;

- обмежена гнучкість та готовність до змін ситуації;

- критерії ефективності та якості роботи підрозділів і організації загалом різні;

- існує тенденція до формалізації оцінювання ефективності та якості роботи підрозділу і організації в цілому;

- формалізація оцінювання ефективності роботи підрозділів зазвичай ледь не породжує атмосферу страху й роз'єднаності;

- велика кількість між працівниками, які виробляють продукцію, та особою, яка приймає рішення;

- перевантаження вищих керівників;

- залежність результатів організації від кваліфікації, особистих і професійних якостей вищих управлінців.

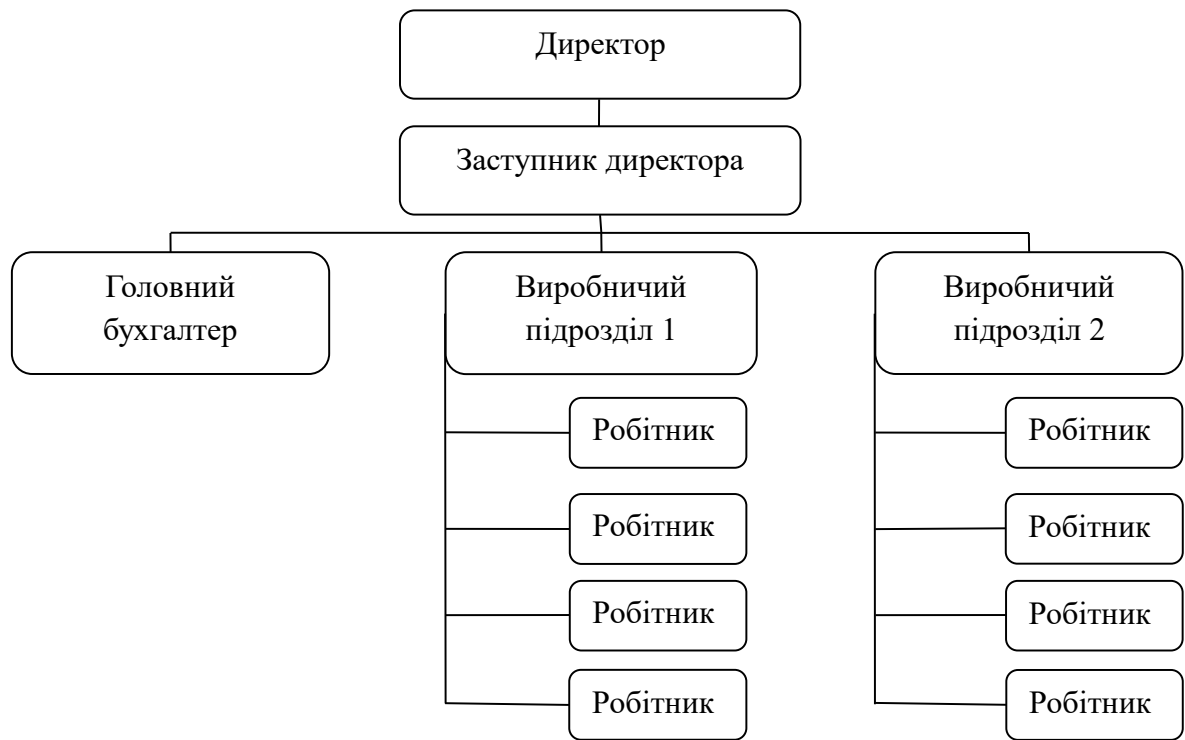


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

*Джерело: складено автором

Якщо організаційна структура перестає відповідати цілям суб'єкта господарської діяльності, не встигає пристосовуватися до мінливих умов, отже, знижується ефективність діяльності системи загалом. Ефективність, а в низці випадків виживання організації багато в чому залежить від того, наскільки вона адаптована до зовнішнього середовища, якою мірою гнучкі, рухливі її структури, яка її здатність до нововведень.

Ефективна організаційна структура, з одного боку, повинна спиратися на те, чого хоче і що може колектив, а, з іншого - відповідати тому ринку, на якому працює підприємство. Оцінювання ефективності управління може бути здійснене за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень.

На прикладі табл. 2.8 дослідимо динаміку чисельності працівників ТОВ «СГП «Сілва».

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності працівників підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
----------	---------	---------	---------	------------

				2022 р. від 2020 р. (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	16	16	+1
Облікова чисельність штатних працівників в еквіваленті повної занятості, осіб	12	13	13	+1
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих у с.г. виробництві, всього, осіб	10	11	11	+1
у рослинництві	3	3	3	-
у тваринництві	7	8	8	+1

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи наведені розрахунки констатуємо про незначне підвищення кількості працівників на підприємстві на 1 особу, за досліджуваний період. Кількість осіб, зайнятих у с.г. виробництві за період дослідження збільшилася на 1 особу, а саме, у галузі тваринництва.

В табл. 2.9 розглянемо рівень середньої заробітної плати працівників підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Фонд оплати праці, тис. грн.	1851,0	1792,0	2528,0	+677,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	16	16	+1
Середньорічна зарплата, тис. грн.	123,4	112,0	158,0	+34,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9,3	10,2	13,1	+3,8

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи представлена розрахунки зазначаємо про підвищення фонду оплати праці за період дослідження на 677,0 тис. грн. Досить позитивним фактором є підвищення показників середньорічної та

середньомісячної заробітної плати персоналу, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та підвищення рівня оплати праці.

В табл. 2. 10 досліджено чисельність працівників ТОВ «СГП «Сілва» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «СГП «Сілва»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Персонал, всього, в тому числі	15	16	16	+1
Керівники	1	2	2	+1
Спеціалісти, з них:	4	3	3	-1
Робітники	10	11	11	+1

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи представлена дані табл. 2.10 зазначаємо про збільшення кількість персоналу за період дослідження, а саме, на 1 особу.

В табл. 2.11 дослідимо вік працівників підприємства.

Таблиця 2.11 - Вік працівників підприємства, 2022 р.

до 30 років	від 31 до 35 років	від 36 до 50 років	старше 50 років			середній вік працівників
			всього	кількість працівників перед пенсійного віку (2 роки до пенсії)	кількість працівників пенсійного віку	
1	3	4	8	6	2	46

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи представлені дані табл. 2.9 зазначаємо, що найбільша кількість працівників підприємства належить до вікового діапазону старше 50 р., це є прийнятним фактором для об'єкт нашого дослідження. Середній вік працівників складає 46 роки. Кількість працівників пенсійного віку складає 2 особи.

В табл. 2.12 дослідимо рівень освіти персоналу підприємства.

Таблиця 2.12 – Рівень освіти працівників підприємства, 2022 р.

вища	середня спеціальна	середня	навчаються	навчаються
------	--------------------	---------	------------	------------

всього	з них профільна	всього	з них профільна		в ЗВО	в коледжах
3	2	11	8	3	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи представлені дані, зазначаємо, що повна вища освіта є у 3 працівників підприємства, при чому у 2 працівників освіта є повною вищою профільною. При цьому середня спеціальна освіта є у 11 осіб, з них у 8 є профільна.

Дослідимо динаміку руху персоналу в ТОВ «СГП «Сілва» на прикладі табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка руху персоналу організації

Показники	Роки			2020 р. до 2022 р. (+;-)
	2020	2021	2022	
Прийнято працівників, осіб	-	1	-	-
Вибуло працівників, осіб	-	-	-	-
з них за власним бажанням, звільнені за прогули та ін. порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	16	16	+1
Коефіцієнт обороту щодо прийому	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	-	-	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи представлені дані таблиці констатуємо, що за період дослідження на роботу на підприємство було прийнято 1 особу. Звільнених з підприємств не було. У зв'язку з відсутністю плинності кадрів на підприємстві можемо констатувати що це є досить позитивним фактором у діяльності підприємства. На підприємстві виконане передбачене співвідношення руху персоналу.

В таблиці 2.14 представлено стан розвитку персоналу підприємства за період 2020-2022 рр.

Аналізуючи представлені дані констатуємо, що усього пройшли підвищення кваліфікації фахівців у 2020 р. – 2 особи; у 2022 р. - 2 особа. На підприємстві застосовують внутрішню підсистему розвитку персоналу (ротації, нові завдання), оскільки підвищення кваліфікації працівників пов'язане із витратою коштів.

Рух трудових ресурсів характеризується системою абсолютних і відносних показників. Проводячи аналіз цих показників можна переконається, що в дирекції неінтенсивний рух персоналу, оскільки коефіцієнти прийому і вибуття персоналу не перевищують значення 0,1.

Таблиця 2.14 - Розвиток персоналу підприємства

Показник	2020 р	2022 р.
I. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	3	3
- безпосередньо на виробництві;	3	3
- у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-
Навчалися за кордоном	-	-
II. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:	2	2
- безпосередньо на виробництві;	1	1
- у навчальних закладах різних типів за договорами	1	1
Навчалися за кордоном	-	-
III. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Гол. спеціалісти	-	-
Молодший обслуговуючий персонал	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «СГП «Сілва»

Значення коефіцієнта сталості кадрів мають високі значення. Високі значення коефіцієнта сталості кадрів і низькі значення коефіцієнта плинності свідчать про сприятливу ситуацію в аналізованій дирекції.

Основною метою кадрової стратегії ТОВ «СГП «Сілва» є досягнення найвищої ефективності від вкладення коштів у персонал. Для досягнення цієї мети розробляється система, яка:

- стимулює кожного працівника до досягнення визначених цілей;
- здатна об'єктивно оцінити ступінь досягнення ним результатів;
- справедливо винагороджує та заохочує за досягнення результатів.

Оптимізація й підвищення ефективності роботи підприємства ТОВ «СГП «Сілва» призводить до зростання виробництва, прибутку і адекватного збільшення оплати праці працівників, дозволяє їм отримувати достойну, конкурентоспроможну заробітну плату. Взаємозв'язок між винагородою та розвитком навичок персоналу важливий. ТОВ «СГП «Сілва» винагороджує своїх найкращих працівників, пропонуючи кар'єрне зростання та бонуси тим працівникам, які проявляють ініціативу та відповідальність.

Таким чином, можна констатувати, що в ТОВ «СГП «Сілва» передбачено система стимулів з метою залучення і закріплення кадрів. На підставі проведеного вище аналізу можна зробити висновки: аналіз структури та чисельності персоналу підрозділу дає змогу виявити причини зниження продуктивності праці, поліпшити роботу підрозділу, залучаючи на роботу молодих, ініціативних працівників, а також виявити необхідність утворення нових, вакантних робочих місць.

2.3 Оцінка системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства

Розвиток персоналу в організації сприяє працівникам у виявленні та розвитку їхніх вмінь та навичок, використанню своїх сильних сторін, поглибленню та розширенню знань. Від позиції виконавчого управління розвиток персоналу виконує функції: інформації, стимулювання, мобілізації та управління. Таким чином, його метою є вирівнювання вимог та потреб виконавчого управління у відповідності до персональних очікувань, потреб,

здібностей та інтересів працівників. В результаті цього розвиток співробітників одночасно покращує ефективність та доцільність роботи самої структури.

Отже, у процесі розвитку персоналу розрізняються три ключові складові: навчання спеціалістів, створення резерву кадрів та керування кар'єрним ростом.

Проведемо аналіз системи навчання та розвитку персоналу у ТОВ «СГП «Сілва» за наступними показниками:

1. Навчання та розвиток на робочому місці.
2. Навчання та розвиток з відривом від роботи.
3. Навчання та розвиток поза робочим місцем

Таблиця 2.15 - Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу ТОВ «СГП «Сілва»

Методи навчання та розвитку	2022 р.
Наставництво	так
Делегування повноважень	так
Ротація	так
Проведення виробничого інструктажу	так
Метод моделювання	ні
Лекції	ні
Навчальні ситуації	так
Ділові ігри	ні
Перегляд тематичних фільмів	ні
Програмне навчання	ні
Тренінги	ні
Дистанційне навчання	так
Формування груп обміну досвідом	так
Навчання у спеціалізованих навчальних закладах та центрах підготовки кадрів	ні
Семінари та робочі зустрічі	так

Проаналізувавши дані, можна відзначити, що на підприємстві відсутня належна система розвитку персоналу. Для покращення роботи цієї організації

необхідно розробити Положення щодо розвитку персоналу та провести тренінги, які сприятимуть стабільності та прибутковості.

Розглянемо, як на підприємстві формується кадровий резерв. Кадровий резерв на підприємстві фактично не розроблений. Резерв кадрів створюється зі стажистів на вакантні посади, якщо керівник, з якоїсь причини, не задоволений працівником і планує його звільнення. Беручи до уваги складність пошуку адекватної заміни для звільненого працівника, стажист може тимчасово виконувати його обов'язки.

Необхідність постійно підвищувати кваліфікацію персоналу обумовлена необхідністю актуалізації раніше здобутих знань та набутих вмінь та навичок. Для забезпечення неперервного розвитку людського потенціалу працівникам потрібно постійно покращувати свої знання та навички протягом усього професійного життя, а також формувати на підприємстві кадровий резерв, який вміло керуватиме своїм кар'єрним зростанням.

Для виконання завдання побудови ефективної системи управління персоналом необхідно, щоб у всій організації синхронно в будь-якій виробничій ситуації виконувалася така умова: трудова діяльність кожного окремого працівника на робочому місці має бути правильно організована і мотивована. Саме одночасність їх розв'язання в усій організації означає не загальне, а квадратичне збільшення загальної кількості завдань залежно від чисельності персоналу в організації. Невирішені завдання організації та мотивації персоналу створюють організаційну плутанину.

Для розроблення ефективної системи оцінювання управління персоналом, необхідно враховувати особливості, властиві даному підприємству. Психологічні та соціальні тести, опитування допомагають зробити систему управління персоналом гнучкою та адаптивною, вони допомагають оцінити ефективність наявних методів з урахуванням мінливих потреб працівників.

Розташування чинників за результатами тестування такі: фінанси; зміст роботи; стосунки з керівником; визнання і досягнення; відповідальність; співпраця; просування. Перші три фактори за суб'єктивною оцінкою самих керівників за результатами тесту є одними й тими самими. Це може вказувати на те, що керівники не задовольнили повною мірою свою потребу в цих факторах або вони є найбільш значущими для них. Останні позиції в суб'єктивній та об'єктивній оцінці також схожі: або ці чинники не мотивують менеджерів, або необхідність просування, співпраці вже задоволена (табл.

Під час вибору методів мотивації співробітників особливу увагу має бути приділено створенню умов, які мотивують вас на вий, які мотивують вас на досягнення певних результатів, зміст роботи і можливість зробити її більш різноманітною. Одним із ключових параметрів у системі управління персоналом є якість роботи.

Комплексна оцінка професійного рівня працівників здійснюватиметься кадровою службою на основі атестації «зверху донизу», ґрунтуючись на таких критеріях: рівень освіти, стаж роботи, підвищення кваліфікації, оволодіння суміжними спеціальностями, суміщення посад. Кожен параметр буде оцінюватися певною сумою балів.

Кожен параметр буде оцінюватися певною сумою балів. За підсумками атестації кожному працівнику буде присвоєно певний індивідуальний коефіцієнт підвищення та виведено константну частину його заробітної плати - тарифну частину. Виходить, ця тарифна частина виплачуватиметься кожному працівникові в разі суворого дотримання протягом місяця всіх норм трудової, виробничої та технологічної дисципліни, при виконанні ним роботи точно в строк і з належною якістю. Під час визначення загального бала претендента на роботу, значення коефіцієнта професійної перспективності підсумовується із загальною оцінкою ділових та організаційних якостей. Це значення є обов'язковим тарифним коефіцієнтом.

Основні заходи з планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування кар'єри на підприємстві, наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація та вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінювання перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер із персоналу	Оцінювання під час прийняття на роботу Визначення на робоче місце Оцінювання праці та потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

*Джерело: складено автором

Кар'єрне просування залежить не лише від особистих якостей працівника, а також від об'єктивних умов, таких як:

- зацікавленість у вищому рівні кар'єри;
- цікавість вищою посадою;
- наявність посади, що цікавить відповідну організацію;
- тривалість кар'єри; - кількість посад, які мають бути пройдені від першої позиції до найвищої, у якій перебуває одна особа в організації;
- співвідношення кількості осіб на наступному рівні ієрархії до кількості осіб на попередньому рівні відносно особи на даному рівні кар'єри;
- співвідношення кількості вакансій на наступному рівні ієрархії до кількості осіб на цьому рівні підприємства, де працює особа.

На підставі мотиваційних методик, розглянутих вище, можна сформулювати основні функції кар'єрної стратегії на підприємстві:

- дослідження проблем і заходів, пов'язаних із виявленням необхідності заходів щодо управління персоналом, їхнього розвитку та просування по службі;

- планування процесів професійного розвитку, інтенсивний і різноманітний кар'єрний процес у компанії;- активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою;
- контроль і регулювання різноманітних процесів у кар'єрі, запобігання кризовим явищам, які активно змінюються, відхилень від стандарту, включаючи симптоми кар'єризму;
- координація дій і узгодження всіх відділів системи управління кар'єрою;
- оцінка ефективності та контроль за виконанням функцій у кар'єрному процесі на основі встановленої системи показників;
- оцінка визначеної системи показників.

Отже, застосовуючи пропоновані методи оцінки персоналу, підприємство розв'яже завдання, визначені під час аналізу поточної системи управління персоналом: кожному працівнику буде забезпечено індивідуальний підхід, відзначені його особистісні якості, буде надано нематеріальні стимули; планування кар'єри дозволить враховувати час, проведений працівником на певній посаді, допоможе розкрити внутрішній потенціал людини; будуть впроваджені елементи організаційної культури; основні потреби будуть враховані в гідній оплаті, що в сукупності дозволить людям поєднати сили та представляти більш продуктивну діяльність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу

Персонал виступає як джерело створення капіталу через розробку технологій, здобуття авторських прав і позитивний імідж компанії перед партнерами за допомогою ефективної зовнішньої комунікації. Вони несуть знання, навички та компетентність, необхідні для справного виконання своїх обов'язків, виробництво якісної продукції і дотримання угодних зобов'язань. Унікальні ключові компетентності, розвинуті в персоналі, утворюють внутрішню систему знань у компанії, яка дозволяє їх ефективно передавати всередині команди і створює унікальну конкурентну перевагу. У більшості випадків у фаховій літературі прийнято вважати, що до ключових складових людського потенціалу відносяться знання, вміння, навички, здоров'я, стосунки та мотивація.

Суб'єктами такого ресурсу є окремі співробітники, і саме вони, в основному, визначають масштаби участі в реалізації поставлених завдань. З цього випливає, що підприємство (компанія) має обмежену владу над співробітниками, однак, може і повинно відповідним чином розвивати, використовувати і винагороджувати їх, підвищуючи прихильність співробітників до досягнення поставлених цілей і завдань. Іншими словами, управління людськими ресурсами – це людська сторона управління бізнесом і гарні відносини співробітників з керівництвом компанії. Основна ціль - забезпечити, щоб співробітники підприємства використовувалися для того, щоб роботодавець отримував найбільшу вигоду, а працівники, у свою чергу,

отримували як матеріальні, так і психологічні винагороди, отримані від виконуваної роботи.

На сьогоднішній день мета керівництва – знайти ефективні способи збільшення продуктивності праці, а для цього необхідно підвищувати кваліфікацію та професійні навички працівників.

Професійний розвиток співробітників – складний та тривалий процес у компанії. Саме тому дуже важливо дотримуватися всіх рекомендацій щодо його впровадження у своїй діяльності з метою уникнення помилок.

Можна визначити ключові цілі розвитку персоналу з точки зору як працівника, так і роботодавця. З боку роботодавця, для досягнення високих економічних результатів, необхідно справляти завдання організації, забезпечувати повне комплектування персоналом, формувати кадровий резерв, проводити адаптацію нових співробітників, а також проводити навчання та розвиток персоналу. З боку працівника, важливо постійно оновлювати свої знання, підвищувати кваліфікацію та професіоналізм.

Залежно від мети компанії навчання може бути виробничим і управлінським. В умовах сучасного ринку праці компанія може досягти успіху, якщо зможе адаптувати свої методи й удосконалити їх на якісно новий рівень.

Для навчання та професійного розвитку підприємства мають створювати спеціальні відділи. Великі організації у країнах витрачають на цей захід близько 10% від фонду оплати праці. Ці витрати розглядають не як додаткові непотрібні витрати, а як інвестиції у своє майбутнє. Так як рівень освіти співробітників, їх професійні навички є важливою характеристикою культури підприємства, то навчання та професійний розвиток набувають стратегічного значення.

Навчений персонал є одним із головних успішних характеристик підприємства, оскільки це дає можливість переходити до нових технологій, у тому числі й управління. Процес навчання повинен мати постійний характер,

тому керівництву підприємства важливо створити стабільну систему навчання, використовувати свій досвід та інших компаній.

Правильна реалізація системи професійного розвитку залежить від таких процесів, як:

- відбір – знання розвитку навичок стають одними з головних критеріїв при відборі кандидатів;

- оцінка – розроблена модель навичок потребує їх постійної оцінки у працівників для вчасного виявлення відхилень фактичних результатів від цілей та подальшого коригування навчальної програми,

- керування кар'єрою – навички стають ключовими показниками при підборі персоналу компанії.

Краще впроваджувати та розробляти систему професійного розвитку співробітників у відділах, де вже використовуються різноманітні технології та інновації на практиці, що буде більш прийнятним для нового підходу.

Необхідно здійснювати майбутні зміни саме з такими структурними підрозділами.

Ці заходи включають у себе:

- переосвіта з метою забезпечення персоналу умов для вивчення нової спеціальності;

- делегування повноважень;

- переміщення персоналу;

- навчання у різних формах з метою розвитку професійних навичок та вмінь співробітників;

- підвищення кваліфікації з метою розширення професійних навичок;

- планування кар'єрного росту співробітників.

Професійний розвиток співробітників – це процес підготовки персоналу до виконання нових обов'язків та вирішення завдань різного рівня. При цьому цілями вдосконалення працівників є:

- розвиток трудового потенціалу з метою вирішення проблем у зоні функціоналу та розвитку підприємства;

- зростання продуктивності праці;
 - зниження плинності кадрів;
 - збереження керівних кадрів;
 - виявлення здатних співробітників-початківців;
 - прагнення значної незалежності від ринку трудових ресурсів;
 - пристосування до нових технологій у зв'язку з сучасними умовами, що змінюються;
- підвищений рівень задоволеності працею безпосередньо співробітниками.

Щоб досягти цієї мети, дуже важливо проводити заходи щодо розвитку співробітників. До них відносяться: підтримка працездатності, пристосування працівників до мінливих умов, мотивація персоналу до виконання завдань різної складності, організація заходів психологічної підтримки персоналу, які виконують роботу в умовах підвищеного ризику.

Сучасність встановлює нові норми поведінки соціуму, що призводить до застаріння прийнятих норм та стандартів корпоративної поведінки.

У минулому, наприкінці XIX століття, працівники мали чітке уявлення про свої обов'язки на робочому місці, відділяли особистий простір від робочого середовища і звертались до посадових інструкцій у разі потреби. Однак у сучасному світі критерії правильної поведінки, мотиваційні фактори та цінності змінюються настільки швидко, що створення універсальних правил, які задовольняють усіх учасників корпоративного спілкування, стає викликом, породжуючи постійні суперечки та дискусії на підприємстві.

У цій ситуації ключову роль у організації взаємодії персоналу відіграють соціальні інститути, які сприймаються як система цінностей і зв'язків, які надають людям можливість задовольняти свої потреби. Саме через це, для ефективної діяльності соціальних інститутів необхідний набір соціальних ролей, комплекс стійких загальноприйнятих моделей поведінки.

У великих компаніях проводять аналіз цієї ситуації та впроваджують нові стратегії для покращення комунікації та взаємодії з працівниками, з

метою збереження раніше встановлених мотиваційних факторів. Це призводить до помітних змін у поведінці персоналу: вже не так важливий особистий контакт, сфера спілкування обмежується виключно виробничими процесами, а процес обміну інформацією також стає далі вузьким. Це впливає на особистісний розвиток та нові цілі працівників на глибокому рівні.

Виділяють кілька етапів у соціальній стратегії розвитку персоналу:

1. Аналіз потреби у навчанні один із найважливіших етапів. Від того, наскільки точно поставлені показники залежатиме ефективність навчання та його кінцевий результат. За аналіз потреб повинен відповідати лінійний менеджер, а не фахівець із персоналу.

2. До планування навчання входять такі завдання:

- визначення цілей та завдань;
- відбір співробітників;
- вибір ресурсів;
- вибір процесу навчання.

При формуванні мети завдань навчання необхідно описати всі навички, знання та вміння, які збираються передати співробітнику. Правильно сформовані цілі є одним із факторів ефективного навчання. Співробітники повинні чітко розуміти, навіщо вони прийшли на навчання та які результати на них очікують.

3. Учасники навчання обираються лінійними менеджерами, які точно знають потреби своїх працівників. При формуванні груп, необхідно звернути на займану ними посаду та їх функціональні обов'язки.

Також бажано не допускати, щоб у групі був керівник з одного відділу та його підлеглий, це може відбитися на обох сторонах. Підлеглі почуватимуться невпевнено, також як і керівники відчуватимуть дискомфорт, що сприятиме порушенню навчального процесу та заважатиме отриманню зворотного зв'язку.

4. Ресурси щодо навчання можна розділити на внутрішні і зовнішні. Можна виділити позитивні сторони внутрішніх ресурсів, сюди належить: хороше знання організації, її структурних підрозділів, специфіки співробітників, організаційної культури під час створення внутрішньої бази навчання.

Також необхідно буде розробити програми адаптації, навчання, дані заходи вимагають великих вкладень на початковому етапі. У довгостроковій перспективі це буде ефективніше, оскільки вже буде сформовано основну базу.

Багато фахівців схиляються до думки, що соціальна стратегія управління розвитком персоналу як особистості, для співробітника підприємства, - це можливість і необхідність розкрити свій кар'єрний потенціал і побудувати індивідуальну професійну траєкторію розвитку.

Одним із ключових компонентів стратегії розвитку персоналу є соціальна стратегія, яка визначає головні напрями підприємства шляхом встановлення довгострокових цілей, вибору найбільш ефективних методів досягнення цих цілей та адекватного коригування стратегії та використання ресурсів у залежності від змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює питання теорії та практики формування людських ресурсів, їх планування та забезпечення, стабілізації, стійкості підприємства в умовах, що постійно змінюються, зовнішнього і внутрішнього середовища. Визначення стратегії розвитку персоналу підприємства принципово залежить від конкретної ситуації. Стратегічні рішення інноваційні за своєю природою. Стратегія розглядає найбільш довго діючі організаційні принципи, цілі, рішення та дії, і формує основні шляхи забезпечення та підтримки власної конкурентоспроможності.

3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві

Одним із основних аспектів роботи підприємства є професійний розвиток персоналу, що має тісну взаємодію з іншими складовими управління персоналом, такими як набір та підбір персоналу, управління кар'єрою, мотивація, стимулювання тощо.

Необхідно регулярно проводити оцінку потреби в навчанні. Тут передбачається робота кадрової служби, тобто кадрові працівники насамперед мають визначати необхідність освітніх заходів. Для цього можуть здійснювати такі заходи:

- аналіз особистої справи працівника (встановлюється, наскільки давно він здобув освіту, а також чи проходив курси підвищення кваліфікації);
- аналіз діяльності працівника (проводиться безпосереднім керівником та при прийнятті на роботу нового спеціаліста);
- збирання заявок на навчання (їх можуть подавати начальники відділів, а також самі співробітники).

З отриманих даних необхідно розробити план навчання працівників на поточний (майбутній) рік.

Співробітники в процесі навчання отримують нові знання і навички, які дозволять розвиватися у своїй професії, робити ефективніше і приносити більше прибутку, тобто організація через навчання співробітників досягає та просуває свої цілі.

З погляду науки, доцільно виділити основні способи організації управління професійним розвитком персоналу: економічний, соціолого-управлінський, психологічний і органічний. (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Підходи до організації управління професійним розвитком персоналу

Підхід	Зміст
Економічний	розглядає професійний розвиток персоналу з точки зору прирощення економічної цінності людських ресурсів організації шляхом оволодіння працівниками додатковими трудовими прийомами. Оскільки тут переважає погляд на персонал винятково як на носія «трудої функції», ця концепція не приділяє уваги індивідуальним та особистісним інтересам працівника, ставлячи їх в залежність від

	економічних інтересів підприємства та його керівництва. Як правило, професійний розвиток у рамках цього підходу набуває форми чітко обмежених упорядкованих та ієрархічних відносин за принципом «начальник – підлеглий».
Соціолого-управлінський	підхід більш глибоко розглядає професійний розвиток як один із напрямів управління персоналом за допомогою використання таких категорій, як «професійна адаптація», «управління кар'єрою», «мотивація персоналу» тощо. Метою цього підходу є розроблення форм і методів управління персоналу з метою збільшення ефективності його трудової діяльності. З точки зору соціолого-управлінського підходу професійний розвиток розглядається як процес трансформації властивостей особистості як суб'єкта професійної праці, підсумок підвищення професіоналізму та професійних навичок.
Психологічний	підхід аналізує професійний розвиток з позиції самого працівника і тих психічних процесів, які він переживає під час професійного навчання або іншого зовнішнього впливу, внаслідок чого на перший план виходять такі поняття, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного становлення», «професійна деструкція» тощо. Важливим досягненням психологічного підходу стало розроблення категорії потенціалу працівника в процесі трудової діяльності. З позиції цього підходу, потенціал розвитку є найважливішою властивістю особистості та резервом продуктивності для професійного розвитку індивіда, де під потенціалом розуміють якості особистості, що визначають можливість працівника здійснювати трудову діяльність і досягати необхідного рівня ефективності.
Органічний	підхід до професійного розвитку характерний тим, що управління персоналом розглядається як гнучка система, більшою мірою спрямована на задоволення індивідуальних потреб працівника, і, як наслідок, на точковий розвиток його професійних та особистісних характеристик.

*Джерело: складено автором

Доцільним є використання комплексного підходу до керування професійним зростанням персоналу підприємства, використовуючи основні принципи та інструменти кожного із зазначених напрямків.

Дотримуючись стратегії реалізації інтегрованого підходу до управління професійним зростанням персоналу компанії, важливо звертати увагу на освіту співробітників (рис. 3.1).

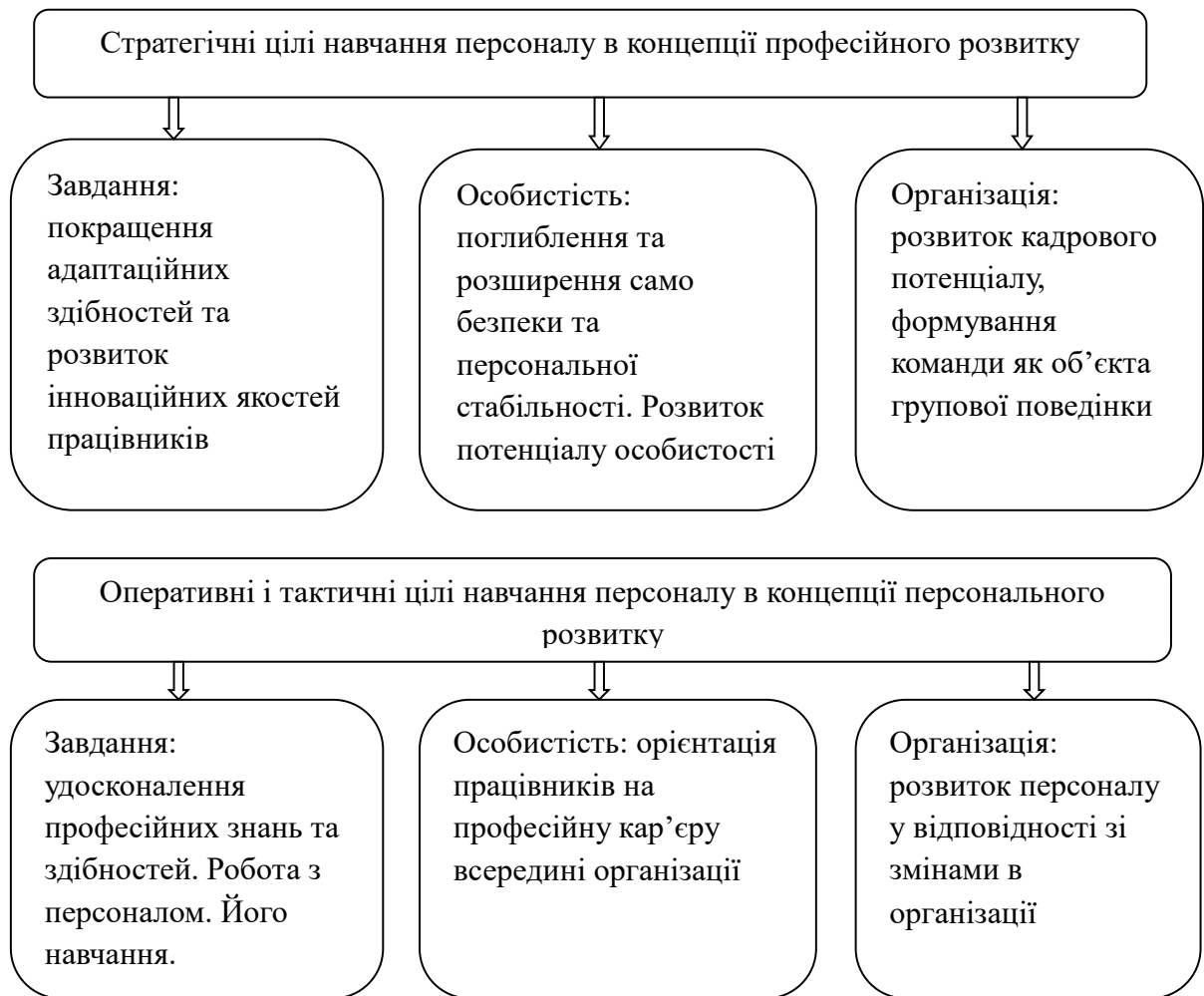


Рисунок 3.1 – Структура цілей та завдань навчання персоналу у концепції професійного розвитку

*Джерело: складено автором

Використання комплексного підходу до керування професійним розвитком персоналу підприємства дозволяє визначити основні принципи цієї концепції двома головними шляхами: перший - від погляду підприємства, другий - від позиції працівника.

Завдання другого підходу пов'язані з розвитком професійних навичок та здібностей співробітників. Ці завдання мають практичний характер і повинні бути конкретно сформульовані, враховуючи особливості кожної організації в певний період часу. Важливо враховувати різні етапи розвитку співробітників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Фази професійного розвитку персоналу

Фаза	Зміст
Фаза адаптанта	період «звикання» молодого фахівця до робочого місця, організації, трудового колективу і роботи в цілому. Ця фаза ні для кого не минає непоміченою, наскільки кваліфікованим би не був працівник, певний час іде на адаптацію в будь-якого індивіда.
Фаза інтерналу	характеризує вже досвідченого фахівця, який дедалі більш самостійно й успішно виконує свої професійні функції. Фаза майстерності відноситься до тих працівників, які стабільно вирішують досить важкі, нестандартні завдання. Оскільки результати діяльності такого фахівця перебувають на стабільно високому рівні, часто він стає незамінним працівником для цієї організації.
Фаза авторитету	характеризує ще більш високий рівень професіоналізму. Це розглянутий вище майстер, думка і позиція якого набули ваги в професійному середовищі, оскільки результати діяльності такого фахівця перебувають на стабільно високому рівні, часто він стає незамінним працівником для цієї організації. Фаза авторитету характеризує ще більш високий рівень професіоналізму. Це розглянутий вище майстер, думка і позиція якого набули ваги в професійному колі та трудовому колективі. Авторитетність такого фахівця змушує рахуватися з його думкою не тільки колег, а й безпосередніх керівників.
Фаза наставника	стосується таких авторитетних професіоналів своєї справи, поряд з якими утворилося коло послідовників і з якими утворилося коло послідовників та однодумців. Це найвища фаза професійного розвитку працівника. Як можна зробити висновок із вищесказаного, фаза професійного розвитку, на якій у цей момент перебуває той чи інший працівник, справляє визначальний вплив не тільки на його самосвідомість, а й на атмосферу в трудовому колективі загалом.

*Джерело: складено автором

Для ефективного керівництва персоналом важливо контролювати прогрес у роботі кожного працівника та приймати відповідні рішення щодо кадрової політики стосовно нього.

Комплексно підходячи до управління професійним розвитком персоналу підприємства, необхідно дотримуватися ключових принципів, таких як комплексність, системність, цілеспрямованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість та індивідуалізація, які є продовженням загальної стратегії розвитку підприємства.

Лише послідовність, зростання і постійна система заходів з розвитку персоналу можуть мати довгостроковий та позитивний вплив на ефективність підприємств і загальну атмосферу у колективі.

Управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу повинні бути персоналізованими, а методи їх реалізації - адаптованими до особистих властивостей та потреб кожного працівника.

Оскільки управління персоналом стає все більш важливим у сфері діяльності підприємства, навчання співробітників часто розглядається як необхідна обов'язкова функція роботодавця.

Більшість сучасних компаній віддають перевагу підвищенню кваліфікації своїх працівників та організують постійні навчальні підрозділи, центри та навіть інститути, щоб забезпечити їм навчання. Основна мета полягає в усвідомленні важливості навчання персоналу для досягнення економічних результатів.

Ще одним фактором, який впливає на інтерес та увагу роботодавців до навчання та підвищення кваліфікації, є умови, в яких перебувають господарюючі суб'єкти. Наукові та технологічні зміни, що набувають обертів, разом з різкими економічними та соціальними змінами, змушують організації організовувати постійне навчання персоналу, оскільки вимоги до спеціалістів та посад постійно еволюціонують, ускладнюючи ситуацію.

Отже, можна визначити, що сьогодні важливим аспектом функціонування підприємства є забезпечення навчання та розвитку навичок працівників, яке стає ключовим для виживання компанії у ситуаціях з високим рівнем невизначеності.

Обираючи конкретні методи навчання, слід враховувати їх важливе місце в стратегії управління професійним розвитком персоналу. Впровадження системи навчання може здійснюватися власними зусиллями підприємства або залученням кваліфікованих зовнішніх експертів та консультантів. Вирішення цієї проблеми повинно ґрунтуватися на цілях і змісті навчальних програм, а також фінансових можливостях, тобто на бюджеті, який було виділено на потреби навчання персоналу.

До найбільш ефективних методів професійного розвитку персоналу можемо віднести:

1. Лекції та семінари - під час лекцій тренер передає теоретичні знання, а учасники просто прислуховуються. Семінари закладають у відкрите обговорення проблеми і спільний пошук шляхів її розв'язання.

2. Ділові ігри та тренінги - особливістю цього типу навчання є створення реальних ситуацій, вирішення конкретних викликів бізнесу. Учасники тренінгу або бізнес-ігри можуть працювати над завданнями окремо або в команді.

3. Самоосвіта - простий і дієвий спосіб навчання нарівні з іншими людьми. Найкращі результати отримуються у тому випадку, коли це питання курує кваліфікований наставник, який вміє правильно визначити шлях у професійному зростанні.

Безумовно, керівництво компаній зацікавлене у висококваліфікованому, ініціативному та успішному персоналі, який може вирішувати бізнес-задачі будь-якого рівня. Саме тому вони особливо цінують та підтримують бажання працівників до професійного та особистісного зростання у кар'єрі. Компанія самостійно вибирає найбільш ефективні для неї методи розвитку персоналу в умовах ринку.

Отже, можливості для розвитку персоналу - це дії, які підприємства впроваджують з метою допомогти працівникам у побудові своєї кар'єри, які можуть включати навчальні програми, плани отримання вищої освіти та інші заходи, спрямовані на підвищення задоволеності працюючих.

Персонал, який не задоволений роботою у своїх роботодавців, зазвичай шукає шанси на кар'єрне зростання у інших компаніях. Суб'єкти господарювання, реалізуючи можливості особистісного розвитку, можуть підняти задоволеність персоналу, надихнувши їх на успішну кар'єру і забезпечити їх, і тим самим збережуть цінних співробітників.

Управління професійним розвитком персоналу вимагає значних витрат, тому важливо постійно відстежувати результати впровадження цієї стратегії та оцінювати її користь у майбутньому.

3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві

На підставі проведеного аналізу системи управління розвитком персоналом в ТОВ «СПП «Сілва» пропонуються такі заходи щодо її вдосконалення.

1. Удосконалення системи добору та навчання персоналу - основними компонентами системи управління людськими ресурсами є набір, навчання, мотивація, тому рекомендації щодо підвищення ефективності мають стосуватися цих сфер. Заходи щодо вдосконалення системи підбору та навчання персоналу включають час на пошук, прийом кваліфікованих співробітників на підприємство. Відбір працівників здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

Зовнішні джерела набору персоналу містять у собі всю ту невизначену кількість людей, які здатні працювати на підприємстві, але не працюють в ній у цей момент. Внутрішні джерела - люди, які працюють на підприємстві.

Під час зовнішнього відбору на підприємстві з'являються нові люди, які приносять із собою нові ідеї, створюючи тим самим можливість для більш плідного розвитку підприємства. Перш за все, необхідно віддати перевагу кандидату, який має кращу кваліфікацію, а також освіту, рівень його професіоналізму.

2. Періодичне підвищення кваліфікації працівників - керівництву рекомендується проводити регулярні програми навчання співробітників. Підвищення кваліфікації - це навчання працівників навичкам, які підвищать їхню продуктивність. Результатом цього заходу є надання підприємству достатньої кількості людей із необхідними професійними навичками та здібностями, що є необхідною умовою для відтворення та розширення бізнесу. Дослідження та досвід відділу кадрів показують, що навчання в робочий час є більш ефективне і більш перспективне.

Ефективне використання потенціалу працівників має включати: планування та вдосконалення роботи з персоналом; підтримку та розвиток навичок і кваліфікації працівників. Рекомендується проводити спеціальні тренінги з професійними викладачами, що дають змогу долати труднощі в роботі, підвищувати рівень знань і навичок.

3. Формування мотиваційного пакета - мотивування - це процес впливу на людину для стимулювання її до дій шляхом пробудження в ній певних мотивів. Від здійснення мотивування багато в чому залежить ефективність управління персоналом.

4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура - це сукупність способів поведінки, які підприємство засвоїло під час адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які виявили свою ефективність, що визнаються більшістю працівників організації. Корпоративна культура має велике значення, оскільки вона підтримує самосвідомість та високу відповідальність працівника у виконанні своїх обов'язків. Навчання проводиться професіоналами, які допомагають подолати виклики на роботі, підвищувати рівень знань і навичок.

Щоб підвищити ефективність діяльності підприємства необхідно впровадити систему мотивації співробітників для більш продуктивної роботи. Високоєфективна система мотивації дає змогу творити дива з працівниками підприємства, стимулюючи їх працювати ефективніше, бути в постійному русі, а також бути зацікавленими в розвитку організації.

Система мотивації на підприємстві буде підкріплюватися заохоченням працівників за професійні заслуги, як матеріальним, так і не матеріальним.

Керівництво має заохочувати найкращих працівників, наприклад, виплачувати премію, встановлену керівництвом, виходячи з фінансового стану підприємства, тим самим заохочуючи співробітників працювати більш продуктивно.

Нагородження кращого співробітника місяця створить здорову конкуренцію серед співробітників, кожен працюватиме на результат і тим

самим збільшить приплив грошових коштів на підприємстві. Наприкінці кожного року також слід винагороджувати найкращого співробітника за виконану роботу у вигляді матеріальної винагороди, а також у вигляді грамоти, в якій будуть вказані досягнення співробітника. Такий метод дасть змогу стимулювати співробітників не зменшувати робочих темпів і в майбутньому прагнути до кращого результату. Коли працівник відчуває турботу про себе і знає, що виконана ним робота буде оцінена по заслугам, то підвищується лояльність співробітника до підприємства, поліпшується психологічний клімат у колективі.

Розрахуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Очікуване зростання продажів підприємства від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналом може становити в межах від 3 до 12%.

Дослідимо два варіанти розвитку подій після реалізації впроваджених заходів:

- песимістичний прогноз - зростання виручки становитиме лише 3 %;
- оптимістичний прогноз - зростання виручки максимально збільшиться і складатиме 12 %.

Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Плановані показники після впровадження запропонованих заходів в ТОВ «СГП «Сілва»

Показники	До впровадження заходів, 2022 р., тис. грн.	Песимістичний прогноз (підвищення виручки на 3%)		Оптимістичний прогноз (підвищення виручки на 12%)	
		Після впровадження, тис. грн.	Зміни	Після впровадження, тис. грн.	Зміни
Виручка, тис. грн.	6151,1	6335,6	+184,5	6889,2	+738,1
Собівартість продажів, тис. грн.	4090,3	4212,7	+122,4	4212,7	+122,4
Чистий прибуток (збиток), тис.	-285,4	-276,8	-8,6	-251,2	-34,2

грн.					
Рентабельність (збитковість) продажів, %	-4,6	-4,4	-0,2	-3,6	-10,0

*Джерело: розрахунки автора

Розрахуємо виручку після реалізації заходів за оптимістичного прогнозу $Pв(О)$ і при песимістичному прогнозі $Pв(П)$:

$$Pв(О) = (6151,1 + (6151,1 * (12/100))) = 6889,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Pв(П) = (6151,1 + (6151,1 * (3/100))) = 6335,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо ефект від запропонованих заходів за оптимістичного прогнозі $E(О)$ і при песимістичному $E(П)$:

$$E(О) = (6889,2 - 122,4) - 6151,1 = 615,7 \text{ тис. грн.}$$

$$E(П) = (6335,6 - 122,4) - 6151,1 = 62,1 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходів може бути:

- позитивним - витрати на заходи менші за додатковий прибуток;
- негативним - витрати на заходи вищі за додатковий прибуток;
- нейтральними - витрати на заходи дорівнюють додатковому прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічний ефект від запропонованих заходів позитивний як за оптимістичного, так і за песимістичного прогнозу. Витрати на заходи в сумі 122,4 тис. грн. збільшили виручку на 615,7 тис. грн. і на 62,1 тис. грн. відповідно.

Ефективність витрат на формування системи управління персоналом може бути визначена за допомогою показника рентабельності запропонованих заходів:

$$P = (E / Z_p) - 100\%, \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.

Розрахуємо рентабельність запропонованих заходів за оптимістичного прогнозу $P(О)$ і при песимістичному прогнозі $P(П)$:

$$P(О) = (615,7 / 122,4) \cdot 100 \% = 503,0 \%$$

$$P(\Pi) = (62,1 / 122,4) \cdot 100 \% = 50,7 \%$$

Підрахуємо термін окупності запропонованих заходів, за рахунок викликаного ними приросту виручки від реалізації продукції:

$$B = Zp / E, \quad (3.2)$$

де B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Zp - витрати на реалізацію заходів, грн.;

E - економічний ефект від упровадження заходів, грн.

Розрахуємо час окупності витрат за оптимістичного прогнозу B(O) і при песимістичному прогнозі B(Π):

$$B(O) = 122,4 / 615,7 = 0,2 \text{ року}$$

$$B(\Pi) = 122,4 / 62,1 = 1,9 \text{ року}$$

Отже, витрати на формування менеджменту персоналу окупляться протягом року за оптимістичного прогнозу, і протягом 2 років за песимістичного. Результати розрахунку наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків для ТОВ «СГП «Сілва»

Показники	Песимістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
Виручка від реалізації за 2022 р., тис. грн.	6151,1	6151,1
Запланований показник виручки, тис. грн.	6335,6	6889,2
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн.	122,4	122,4
Економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.	62,1	615,7
Ефективність витрат, %	50,7	503,0
Термін окупності, років	1,9	0,2

*Джерело: розрахунки автора

Можемо зробити висновок, що за оптимістичного прогнозу витрати на поліпшення діяльності окупляться менш ніж за рік, і очікуваний ефект від пропонованих заходів не займе багато часу. Підприємство отримає 5,03 грн. виручки з гривні, вкладеної в заплановані заходи.

За песимістичного прогнозу витрати окупляться тільки через 2 років. Підприємство отримає всього 0,5 копійок за одну гривню, вкладену в поліпшення системи управління персоналом.

Таким чином, важливо відзначити, що економічні витрати на певний захід слід коригувати на момент прийняття рішення про їх впровадження. Необхідно оцінити загальний вплив в кожній конкретній ситуації, враховуючи як внутрішній, так і зовнішній контекст, оскільки будь-які невраховані фактори можуть значно змінити кінцевий результат.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління та адміністрування розвитком персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Система розвитку персоналу підприємства нерозривно пов'язана з ключовими бізнес-цілями організації, в якій вона реалізується. Її існування ж загалом спрямоване на збільшення кадрового потенціалу організації та примноження наявного людського капіталу. Саме заходи з розвитку персоналу дають змогу здійснювати безперервне вдосконалення роботи організації, покращуючи загальні характеристики її співробітників відповідно до вимог, які висуває ринок.

2. Показник рентабельності (збитковості) активів ТОВ «СГП «Сілва» показує, що на кожную гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «СГП «Сілва», було сформовано чистого збитку в розмірі 2,02 копійок в 2022 р. Необхідно активізувати управлінський потенціал для формування плану відновлення додатної прибутковості і його практичної реалізації. Від'ємний фінансовий результат чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація компанії.

3. В ТОВ «СГП «Сілва» передбачено система стимулів з метою залучення і закріплення кадрів. На підставі проведеного вище аналізу можна зробити висновки: аналіз структури та чисельності персоналу підрозділу дає змогу виявити причини зниження продуктивності праці, поліпшити роботу підрозділу, залучаючи на роботу молодих, ініціативних працівників, а також виявити необхідність утворення нових, вакантних робочих місць.

4. Проаналізувавши дані, можна відзначити, що на підприємстві відсутня система розвитку персоналу. Для покращення роботи цієї організації необхідно розробити Положення щодо розвитку персоналу та провести тренінги, які сприятимуть стабільності та прибутковості. Кадровий резерв на підприємстві фактично не розроблений. Резерв кадрів створюється зі стажистів на вакантні посади, якщо керівник, з якоїсь причини, не задоволений працівником і планує його звільнення. Беручи до уваги складність пошуку адекватної заміни для звільненого працівника, стажист може тимчасово виконувати його обов'язки.

5. Одним із ключових компонентів стратегії розвитку персоналу є соціальна стратегія, яка визначає головні напрями підприємства шляхом встановлення довгострокових цілей, вибору найбільш ефективних методів досягнення цих цілей та адекватного коригування стратегії та використання ресурсів у залежності від змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює питання теорії та практики формування людських ресурсів, їх планування та забезпечення, стабілізації, стійкості підприємства в умовах, що постійно змінюються, зовнішнього і внутрішнього середовища.

6. Комплексно підходячи до управління професійним розвитком персоналу підприємства, необхідно дотримуватися ключових принципів, таких як комплексність, системність, цілеспрямованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість та індивідуалізація, які є продовженням загальної стратегії розвитку підприємства. Лише послідовність, зростання і постійна система заходів з розвитку персоналу можуть мати довгостроковий та позитивний вплив на ефективність підприємств і загальну атмосферу у колективі.

7. Оскільки одним із основних аспектів роботи підприємства є професійний розвиток персоналу, що має тісну взаємодію з іншими складовими управління персоналом, такими як набір та підбір персоналу, управління кар'єрою, мотивація, стимулювання тощо необхідно розробити відповідні заходи. Економічні витрати на певний захід слід коригувати на

момент прийняття рішення про їх впровадження. Необхідно оцінити загальний вплив в кожній конкретній ситуації, враховуючи як внутрішній, так і зовнішній контекст, оскільки будь-які невраховані фактори можуть значно змінити кінцевий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25.
2. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2023. Вип. 68. С. 112-120.
3. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.
4. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15 (дата звернення: 15.11.2023).
5. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. № 2. С. 159-173.
6. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.
7. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
8. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

9. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 87-91.
10. Літинська В. А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 61-71.
11. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 12.11.2023).
12. Пічугіна М. А., Буханевич І. О. Он-лайн-платформи як інструмент розвитку персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 117-122.
13. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54-60.
14. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19-22.
15. Скляр І. Проблемні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року). Полтава, 2023. С.304-305.
16. Скляр І. Г. Удосконалення системи розвитку персоналу в аграрних підприємствах. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 463 с.
17. Старовойтенко А. В. Розвиток лідерських якостей персоналу в умовах сучасного корпоративного середовища. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 44. С. 46-48.

18. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
19. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 3. С. 34-39.
20. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
21. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 3. С. 265-269.
22. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.
23. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 91-99.
24. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.
25. Dilkhaz, Sevar. (2020). Human Resource Management with Strategic Development. *Journal of Civil Engineering Frontiers*. 1. 16-19. 10.38094/jocef117.
26. Gutterman, Alan. (2023). Human Resources Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management

27. Kyrylenko, Oksana & Novak, Valentyna & Lukianenko, Maksym. (2023). Development and talent management in the hr management system. *Economics. Finances. Law*. 12/2023. 34-37. 10.37634/efp.2023.12.7.
28. Oppong, Halifax. (2021). Human Resource Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983031_Human_Resource_Management
29. Putri, Rifqa & Sopiah, Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal ekonomi kreatif dan manajemen bisnis digital*. 1. 204-217. 10.55047/jekombital.v1i2.320.

ДОДАТКИ