

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком персоналу аграрного підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Сурма Андрій Русланович

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

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

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Освітній

Михайлової

ступінь

«Бакалавр»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

«___» «___» 20___ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сурма Андрія Руслановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Агрофірма Могрицька» с. Могриця Сумської області

керівник роботи

Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «___» «___» 20___ р. №___

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

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

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

6. Дата видачі завдання:

«___» «___» 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2023 р.- січень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	2 травня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	5-6 травня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	8 травня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	16 -18 травня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 травня 2024 р.	виконано

Здобувач

А.Р. Сурма

(підпис)

Керівник роботи

Н.В. Стоянець

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Сурма А.Р. Управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу. Під управлінням розвитком персоналу пропонується розуміти заходи щодо зміни та вдосконалення професійних якостей працівників для досягнення підвищення ефективності роботи підприємства, конкурентоспроможності та зміцнення його позицій на ринку.

Проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства, встановлено що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернобобових та олійних культур, надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт, чисельність штату 5 постійних працівників які обробляють 145 гектарів. Менеджмент керівника виправдовує управлінські рішення щодо зменшення засіяних площ, скорочення персоналу та призупинення інвестицій в ОВФ підприємства ця оптимізація, здійснена в обставинах непереборної сили, дала змогу утримати господарство на плаву та вийти на прибуткове виробництво у 2023 році, так як 2022 рік період повномасштабного вторгнення став для господарства на межі ліквідації. Більшість працівників підприємства чоловіки (70,8 %), із стажем роботи більше 20 років по всіх групах. Управлінська праця в підприємстві є ефективною. Оцінка освітнього рівня працівників сільського господарства свідчить, що більшість робітників мають вищу та середню спеціальну освіту. За трирічний період дослідження ТОВ «Агрофірма Могрицька» приділило суттєву увагу професійному розвитку персоналу.

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

З огляду на тематику дослідження основні пропозиції з розвитку персоналу пропонуються заходи по підвищенню кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів та тренінгів для всіх спеціалістів, а саме механізатору «Ефективність використання трактору AXION 900», «Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS», для агронома сучасні американські підходи в агрономії вирощування зернових «Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія» та застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях. Самому директору господарства тренінг «Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання».

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

SUMMARY

Surma A.R. Management of personnel development in agricultural enterprises. Qualification work on specialty 073 «Management» EPP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of personnel development management were investigated in the qualification work. Under the management of personnel development, it is proposed to understand measures to change and improve the professional qualities of employees in order to achieve an increase in the efficiency of the enterprise's work, competitiveness and strengthening of its position in the market.

The economic and financial indicators of the enterprise were analyzed, it was established that the enterprise specializes in the cultivation of legumes and oil crops, the provision of machinery for agricultural work, and the number of employees is 5 permanent employees who cultivate 145 hectares. The manager's management justifies management decisions regarding the reduction of planted areas, the reduction of personnel and the suspension of investments in the enterprise's OVF. This optimization, carried out in circumstances of force majeure, made it possible to keep the economy afloat and enter into profitable production in 2023, since 2022 was the period of full-scale invasion. for the economy on the verge of liquidation. Most of the company's employees are men (70.8%), with more than 20 years of experience in all groups. Management work in the enterprise is effective. The assessment of the educational level of agricultural workers shows that the majority of workers have higher and secondary special education. During the three-year research period, Agrofirma Mogrytska LLC paid significant attention to the professional development of personnel.

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

In view of the subject of the research, the main suggestions for personnel development are measures to improve qualifications: review the content of training programs to ensure that they meet the needs of the workplace; to increase the number of seminars and trainings for all specialists, namely for the operator "Efficiency of using the AXION 900 tractor", "Rules for using the CEBIS on-board computer", for the agronomist modern American approaches in the agronomy of grain cultivation "Innovative tools of precision agriculture for the modern Ukrainian farmer" and application of biologization means in modern agricultural technologies. Training "Company grading, grades and tariffs, grades as a clear system of qualification growth and personnel growth system" was given to the director of the economy.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико методичні основи управління розвитком персоналу аграрного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Стан управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Агрофірма Могрицька»	19
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма Могрицька»	19
2.2 Оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту	28
2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в ТОВ «Агрофірма Могрицька»	35
РОЗДІЛ 3 Заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька»	43
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57
ДОДАТОК А Аналіз терміну «Розвиток персоналу»	57
ДОДАТОК В Наукові публікації	58
ДОДАТОК С Фінансова звітність	61

ВСТУП

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

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління розвитку персоналу приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Авраменко Н. [1], Гавкалова Н [2], Герасименко О. [3], Гнатенко І. [4], Глущенко Л. [5], Грищенко Н. [6], Дворник І. [7], Дуляба Н [8], Король С. [10], Застрожнікова І. [11], Зось-Кіор М. [12], Турчіна С. [18], Шаповалова О. [19], Юєн [20] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління розвитком персоналу в ТОВ «Агрофірма Могрицька».

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

- дослідити теоретичні підходи до управління розвитком персоналу підприємств аграрного сектору;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути тенденції розвитку та проаналізувати стан управління персоналом ТОВ «Агрофірма Могрицька»;
- провести оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу аграрного підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу в ТОВ «Агрофірма Могрицька».

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

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

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

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

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

Сурма А. Стоянець Н. Бізнес освіта персоналу для аграрного підприємства. Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво. *III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція Сучасні вектори розвитку і перспективи* (м. Полтава, 15 лютого 2024 р) С.146-149

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінці комп’ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У контексті економічного зростання та стабілізації сільського господарства країни з'являються нові вимоги до збереження і розвитку людських ресурсів, а також формування розвитку персоналу. Персонал стає важливою категорією, яка включає загальні та професійні знання, уміння, навички працевлаштування та соціальні якості, а також інтелект, рівень освіти, компетентність та творчість працівників підприємства. У сучасних умовах людський капітал, як складова капіталу підприємства, містить в собі інтелектуальний капітал, який є найбільш суттєвим джерелом розвитку суб'єктів економічних відносин. Проте проблеми управління персоналом аграрного сектору загострюються через зміну галузевої структури сільського господарства, де переважає виробництво рослинництва над виробництвом тваринництва, неповністю реалізовані економічні інтереси підприємств-виробників, демографічні диспропорції та інші кризові явища.

Українські аграрні підприємства повинні змінити свій підхід до управління персоналом для розвитку ринкових відносин. Без необхідних навичок та гнучкої кадрової стратегії більшість підприємств не можуть адекватно реагувати на зміни на ринку. Також є необхідність у мобільній переорієнтації кадрового потенціалу та використанні сучасних технологій у кадровій роботі. Продуктивне управління персоналом є головною запорукою збільшення обсягів виробництва на підприємствах [18].

Якщо розглянути наукові дослідження українських науковців та зарубіжних дослідників на дефініцію поняття "розвиток персоналу" то більшість з них визначають як персональний розвиток є однією з функцій менеджменту, яка спрямована на підтримку співробітників на всіх рівнях ієрархії у володінні необхідною кваліфікацією для виконання сучасних та майбутніх професійних вимог. Це також сприяє розвитку особистих здібностей

працівників з урахуванням зміни виду діяльності та індивідуальних та виробничих цілей. Персональний розвиток відбувається в певній послідовності та спрямований на досягнення поставленої мети [1, с.112].

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

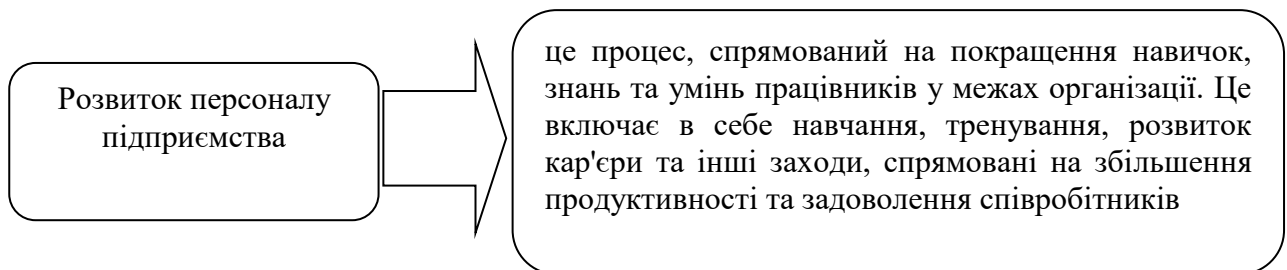


Рисунок 1.1 – Визначення «розвиток персоналу» підприємства

Джерело: сформовано автором за [2].

Отже ефективний розвиток персоналу - це комплексний процес підвищення рівня знань, навичок та кваліфікації працівників підприємства, який реалізується за допомогою різноманітних організаційно-економічних заходів, таких як адаптація, професійна підготовка, планування та оцінка кар'єрного росту персоналу. Цей процес ґрунтується на систематичній, але гнучкій кадровій політиці організації, а також на самоосвіті та саморозвитку співробітників [15].

Застарілий підхід говорить про те, що відділ кадрів організації є видимим і контролюючим, вимагаючи від решти працівників організації дотримання політики, розробленої у відділі кадрів. Сучасний підхід полягає в тому, що відділ кадрів сприяє та підтримує команду менеджменту в зусиллях щодо підвищення продуктивності та відданості. Персонал організації знаходиться в

центрі змін, але змінами керує управлінська команда. Таким чином зміни є більш ефективними та довготривалими. Розвиток персоналу відноситься до плану організації, спрямованого на те, щоб допомогти співробітникам розвивати свої здібності, навички та знання. У свою чергу, цей процес підвищує ефективність організації, тобто забезпечує ефективність і просування окремих співробітників, колективних відділів і самої організації.

Управління розвитком персоналу це процес, а не просто набір механізмів і технік. Такі механізми та методи, як оцінка ефективності, консультування, навчання та заходи з організаційного розвитку, використовуються для ініціювання, сприяння та просування цього процесу безперервно. Оскільки процес не має обмежень, механізми, можливо, доведеться періодично перевіряти, щоб побачити, чи сприяють вони процесу, чи перешкоджають вони. Організації можуть сприяти цьому процесу розвитку, плануючи його, розподіляючи організаційні ресурси для цієї мети та демонструючи філософію розвитку людських ресурсів, яка цінує людей і сприяє їх розвитку.

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

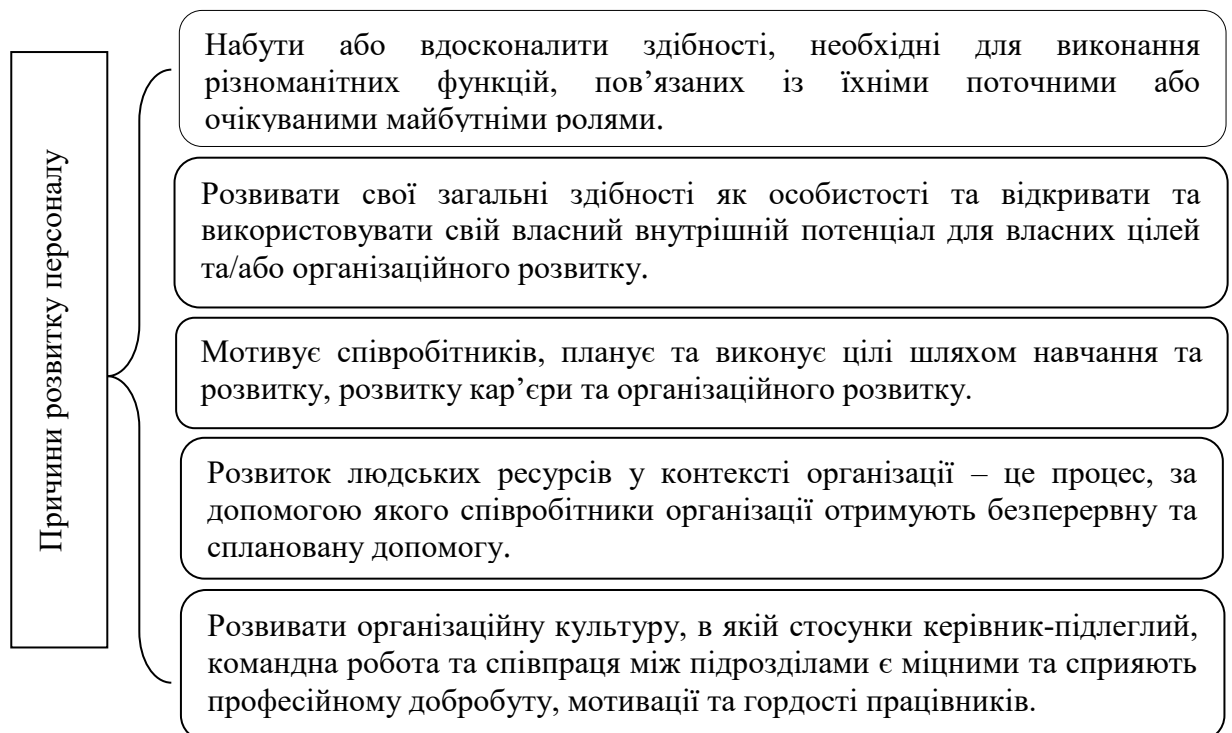


Рисунок 1.2 – Причини розвитку персоналу організації

Джерело: сформовано автором за [6-7].

Стратегічне кадрове забезпечення є основою формування кваліфікованої робочої сили. Планування, найм і утримання персоналу є головними проблемами управління людськими ресурсами та мають вирішальне значення для довгострокового успіху бізнесу. Незважаючи на те, що відділи кадрів повинні прагнути залучати й утримувати найкращих кандидатів, важливо пам'ятати, що вони можуть бути не кандидатами з найбільшим досвідом. Підвищення кваліфікації співробітників допоможе закрити будь-які прогалини в навичках, тому, коли ви прогнозуєте та плануєте свої потреби в людських ресурсах, не покладайтеся на те, що знайдете потрібну людину чи залучите відповідну кількість талантів. Плануйте розвиток, який допоможе вам залучити й утримати їх, особливо на цих конкурентних ринках праці.

Програми розвитку також можуть допомогти підвищити продуктивність вашої організації в майбутньому за допомогою планування наступності. Ця стратегія управління талантами передбачає визначення критично важливих ролей в організації та навчання співробітників для того, щоб зайняти ці посади в майбутньому. Ці стратегії управління талантами мають додаткову перевагу залучення працівників до їх власного розвитку та можуть сприяти розвитку стосунків між працівниками.

Політика та процедура розвитку вимагає визначення потреб підприємства та розробки відповідної політики та процедур для їх задоволення. Це досягається через цикл створення, запуску, моніторингу та вдосконалення ініціатив для розвитку. Відділ кадрів повинне брати участь у зборі відгуків і звітності щодо цих політик і процедур, щоб бути впевненими, що їхні ініціативи відповідають потребам співробітників, а також організацій і цілям їхнього відділу. На етапах збору інформації та планування обов'язково визначте ці цілі та вимірювання, щоб успішно розпочати свої ініціативи [10].

Система управління продуктивністю персоналу в якості розвитку має на меті забезпечити відповідність робочої сили стратегічним цілям підприємства. Такі системи поєднують методології та технології, які вимірюють та покращують продуктивність співробітників. Вони є ефективними інструментами для постійного моніторингу та вдосконалення планів розвитку, а

також інших аспектів управління продуктивністю. Фахівці з персоналу повинні розуміти можливості своєї системи та визначити процедури їх використання для розвитку.

Програма компенсацій та пільг відноситься до грошової винагороди, яку працівники отримують у формі заробітної плати або заробітної плати. Пільги, або додаткові пільги можуть використовувати для надання можливостей професійного розвитку шляхом фінансування занять, придбання навчальних платформ або створення внутрішнього навчання.

Комунікація бренду роботодавця та залучення працівників – це процес створення профілю підприємства або бренду, який приваблює майбутніх працівників. Розвиток людських ресурсів дозволяє дозволити вашим співробітникам займатися брендингом за вас, створити потужний бренд роботодавця, не інвестуючи у своїх нинішніх співробітників не можливо, рлтрібно створити здорову культуру залучення, довіри, взаємодії та різноманітності. Правильно організований процес навчання співробітників допомагає їм швидше адаптуватися до нових умов роботи, розуміти філософію компанії та відчувати себе частиною команди. Важливо також забезпечити їх необхідними інструментами і ресурсами, щоб вони могли ефективно виконувати свою роботу. Це допомагає створити сприятливу атмосферу в колективі і підвищити продуктивність роботи всієї команди.

Концепція розвитку персоналу повинна охоплювати не лише окремого працівника, а й інші підрозділи організації. Окрім розвитку особистості, слід приділяти увагу розвитку сильніших діад, тобто груп із двох осіб, що складаються із співробітника та його начальника. Такі діади є основними одиницями роботи в організації. Крім того, увагу потребують кілька груп, таких як комітети, цільові групи тощо. Розвиток таких груп має відбуватися з точки зору розширення співпраці між людьми, які працюють в організації, що сприяє прийняттю ефективних рішень. Нарешті, весь відділ і вся організація також повинні бути охоплені розробкою. Їх розвиток включав би створення клімату, сприятливого для їхньої ефективності, розвиток механізмів самовідновлення в організаціях, щоб вони могли пристосовуватися та діяти вперед, а також

розвиток відповідних процесів, які сприяють їх ефективності. Таким чином, цілі систем персоналу полягають у розвитку: можливості кожного працівника як особистості, здібності кожного співробітника у зв'язку з її поточною роллю, чи її очікуваної майбутньої ролі (ролей), діадичні стосунки між кожним працівником і його керівником, командний дух і функціонування в кожному організаційному підрозділі (відділі, групі тощо), співпраця між різними підрозділами організації [3, 11].

Для більш детального вивчення теоретичного аспекту цієї проблематики можна визначити основні завдання, які, як правило, висуваються перед менеджерами підприємств АПК щодо розвитку персоналу. В таблиці 1.1. сформовані базові принципи які висуваються для сільськогосподарських підприємств при управлінні розвитку персоналу.

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

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

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [12]

Серед них можна виділити наступні: налагодження та сприяння підготовці працівників для поліпшення їх якісних характеристик, де особливо важливі системи безперервного навчання як на виробництві, так і поза ним; розробка плану адаптації працівників та програм професійного просування для кар'єрного зростання; застосування здібностей, умінь та потенціалу всіх працюючих для впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності на ринках; організація справедливої оцінки персоналу з використанням сучасних технологій та методів; розробка дієвих заходів з матеріального та нематеріального стимулювання працівників щодо їх інтелектуального зростання та підвищення привабливості робочої посади та іміджу підприємства в цілому [8, с. 166].

Для підвищення престижності сільськогосподарської праці та використання сучасних практик в галузі hr-менеджменту на сучасних аграрних підприємствах необхідне поєднання інноваційних підходів. Автоматизація та аерокосмічні дослідження на полях є важливими елементами у покращенні виробничого процесу. Однак, для збереження конкурентоспроможності галузі, важливо забезпечити належну заробітну плату, соціальні гарантії та створити сприятливу корпоративну культуру. Фахівці з людських ресурсів відіграють ключову роль у цьому процесі, сприяючи трансформації ринку праці та управління персоналом.

HRD-менеджмент включає в себе багато важливих завдань, включаючи рекрутинг, адаптацію нових працівників, управління талантами та планування кар'єри працівників. У світі, який швидко розвивається та де цифрові технології грають все більш важливу роль, це важливо мати доступ до сучасних інструментів для успішного виконання цих завдань. Цифрові технології можуть сприяти впровадженню інновацій у HR-процеси та забезпечити більш ефективне управління персоналом. У майбутньому, відкритий обмін знаннями стане ключовим фактором успіху у управлінні людськими ресурсами. Постійне навчання та персоналізовані можливості розвитку кваліфікації для працівників будуть вирішальними для підтримки високої продуктивності та задоволеності

персоналу. Тому, компанії, які інвестуватимуть у ці аспекти, матимуть конкурентну перевагу на ринку праці.

Наступним кроком на рисунку 1.3. потрібно сформуванати програму розвитку персоналу аграрних підприємств та поетапно розписати її виконання. Всі працівники незалежно від масштабу підприємства заслуговують на можливість рости та розвивати свої навички, налаштувати штат на успіх, за рахунок корисних інструментів та ресурсів, які вони зможуть використовувати для досягнення своїх цілей професійного розвитку. Одним із способів зробити це може бути активне пропонування різних можливостей для розвитку кожному працівнику, що дозволяє їм вибирати професійне навчання, яке, на їхню думку, підходить і максимізує їхній потенціал розвитку.



Рисунок 1.3 – Програма розвитку персоналу аграрних підприємств

Джерело: [20-21]

Відповідно до специфіки аграрного підприємства кожним працівник повинен мати індивідуальний стиль або план навчання відповідно його зайнятості, що має вирішальне значення для успішного розвитку співробітників. Щоб скласти план, потрібні професійні цілі та поточні сильні та слабкі сторони, можливо розробити стратегію, щоб гарантувати, індивідуальні плани розвитку, які можуть допомогти кожному працівнику розвивати та вдосконалювати свої унікальні навички.

Зазвичай недооцінюють цінність навичок м'якого спілкування, але їх надзвичайно важливо мати на робочому місці. М'які навички включають тайм-менеджмент, спілкування, творче мислення, командну роботу та вирішення конфліктів. Для успішного розвитку та освоєння цих навичок зазвичай потрібні роки, і вони є одними з найважливіших навичок, які працівники використовують на робочому місці.

Успішний розвиток неможливий, якщо стиль управління створює бар'єри, які заважають росту, керівнику потрібно переглянути застарілі процеси та жорсткі структури, щоб усунути будь-які потенційні перешкоди. Тоді можливо заохочувати робоче середовище, яке передбачає час для розвитку та зростання у спосіб, який є найбільш вигідним для штату підприємства. Покращити розвиток співробітників може бути важко так як сільськогосподарська специфіка стійка до змін. Корисно звернутися за професійною допомогою, коли буде створено систему розвитку співробітників. Консультанти можуть надати детальний перелік способів покращення розвитку співробітників підприємства, запропонувати структурні зміни, які можуть допомогти процесу, і надати свою підтримку під час впровадження змін.

Розвиток співробітників – це процес ініціатив і програм, спрямованих на вдосконалення та розвиток поточних навичок і знань команди. Цей процес навчання може допомогти переконатися, що всі члени команди можуть постійно вдосконалюватися та рости керівництвом наставника. Ресурси, які допомагають працівникам розвиватися професійно, можуть мати різні форми, включаючи навчальні вправи, заходи з формування команди, майстер-класи та семінари. Розвиток співробітників гарантує, що члени команди вносять якомога більший внесок у бізнес, у якому вони працюють, і що бізнес робить якомога більший внесок у співробітників і їхні кар'єрні цілі. Таке мислення може допомогти підприємству залишатися інноваційним, а бізнесу рости та розвиватися. Покращення можливостей для розвитку співробітників може призвести до численних переваг, включаючи здорове робоче середовище, підвищення залученості та підвищення рівня продуктивності.

Щоб розвиток персоналу був ефективний потрібно використовувати адоптований досвід як в Україні, так і за її межами. В таблиці 1.3 представлені різноманітні інноваційні методи розвитку персоналу, які доцільно застосувати для підвищення та удосконалення навичок і знань своїх працівників.

Таблиця 1.3 - Методи розвитку персоналу аграрних підприємств

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

Джерело: сформовано автором за [19]

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

Як результат управління розвитком персоналу в аграрних підприємствах є основна невідємна складова успішного функціонування підприємств. Щоб забезпечити ефективне управління розвитком персоналу в аграрній сфері потрібно сформувати систему, яка поєднає різноманітні інструменти і методи, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток потенціалу співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОФІРМА МОГРИЦЬКА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи затверджено Товариство з обмеженою відповідальністю "Агрофірма Могрицька" (далі ТОВ "Агрофірма Могрицька"), з юридичною адресою: Сумська область, Сумський (колишній Краснопільський) район, село Могриця, вулиця Лебединська, будинок 6. ТОВ «Агрофірма Могрицька» - це сільськогосподарська компанія, яка займається рослинницьким бізнесом. Земельні ділянки підприємства складаються з декількох ділянок, розташованих на південно-східній околиці села Могриця. Найпівнічніша ділянка безпосередньо межує з поймою річки Псел, а інші дві ділянки підприємства межують з селом.

ТОВ «Агрофірма Могрицька» з 2016 року здійснює свою діяльність на земельних ділянках (паях) на умовах довгострокової оренди, які належать жителям іншої територіальної громади Юнаківській. На початку своєї діяльності керівництво агрофірми ТОВ «Могрицька» мало плани щодо розширення бізнесу за рахунок розвитку нових галузей аграрної економіки: молочного скотарства та бджільництва, але ці плани зірвані вторгненням росії до України. Протягом досліджуваного періоду (2021-2023 рр.) ТОВ «Агрофірма Могрицька» зосереджувалася виключно на вирощуванні зернобобових та олійних культур.

За структурою та масштабом управління ТОВ «Агрофірма Могрицька» є невеликим сільськогосподарським підприємством із кількістю працівників менше 10 осіб. Деякі працівники наймаються за сезонними контрактами. Людські ресурси сільськогосподарських підприємств наразі знаходяться під загрозою скорочення через виробничі потужності, розташовані поблизу кордону з країною-окупантом, і супутні небезпеки.

Це актуальне питання розвитку економіки прикордонної території Сумської області, в тому числі й Юнаківської ОТГ. Сільськогосподарські роботи ТОВ «Агрофірма Могрицька» проводяться згідно технологічної карти. Урожай відвантажується прямо з поля покупцеві. Відстань від сільськогосподарських угідь сільгосппідприємства до найближчої діючої залізничної станції «Суми-товарна» становить 35 км, також через село Могриця проходить автомобільна дорога «Суми – Миропілля». Розташування поблизу обласного центру має переваги щодо матеріально-технічного забезпечення.

Сьогодні сільськогосподарські підприємства не мають інфраструктури для обслуговування рослинницької галузі. Окрім офісу, на сільськогосподарських угіддях сільгосппідприємства є також склад агрохімії та ряд інших функціональних об'єктів. Інформація, яка відображається на ТОВ «Агрофірма Могрицька», має загальне значення і не може бути використана для детального аналізу господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Аналіз системи буде можливий через вивчення форм звітності ТОВ «Агрофірма Могрицька» (Додаток А). Для встановлення тенденцій, виявлення динаміки та узагальнення статистичних даних періодами дослідження визначено 2021, 2022 та 2023 роки.

На початку важливо розпочати аналіз господарської діяльності підприємства "Агрофірма Могрицька", зосереджуючись на товарній структурі та супутніх тенденціях у її зміні. Це необхідно для визначення рівня економічної гнучкості підприємства, його позиції на ринку та конкурентоспроможності, особливо в контексті нинішньої військової ситуації на кордоні Сумської області. Так як агрофірма обмежена через подовжений виробничий цикл, оперативно змінювати асортимент продукції важко. Керівнику необхідно враховувати його природу, залежність від кліматичних та природних факторів. Тому при подальшому розгляді досліджуваної тематики також потрібно враховувати ці специфічні обмеження. Подана у таблиці 2.1 інформація є необхідною для проведення аналізу.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Види продукції	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	746,1	8,6	-	-	-	-	-	-
Кукурудза	4032,1	46,2	-	-	1732,9	23,0	2882,5	34,6
Соя	1593,2	18,3	-	-	3981,6	53,0	2787,4	35,6
Соняшник	1481,6	17,0	-	-	658,4	8,8	1070,0	12,9
Послуги в сільському господарстві	871,6	10,0	356,0	-	1145,8	15,2	1008,7	12,6
Разом	8724,6	100	356,0	-	7518,7	100	8121,7	100

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

Розраховані дані з таблиці 2.1. дає можливість охарактеризувати структуру товарної продукції ТОВ «Агрофірма Могрицька». Отже, перш за все, слід зазначити, що у 2022 році на території, де працює досліджуване підприємство, майже постійно відбуваються конфлікти. Господарство до 24 лютого 2022 року намагалося провести певні агротехнічні роботи щодо посіву озимої пшениці посіяної восени 2021 року та понесло на це витрати. З іншого боку, ворожнеча, спричинена масштабним вторгненням РФ, унеможливила продовження посіву озимих, а збір врожаю був перерваний. Крім того, більшість площ, відведених під ярі, бобові та олійні культури, ще належить засіяти. Того року господарська діяльність була обмежена лише незначним обсягом сільськогосподарських послуг, наданих стороннім замовникам (356 тис. грн.). Тому надалі будемо порівнювати показники 2021 та 2023 років без урахування 2022 року.

Управління підприємства у сезоні 2022-2023 вирішило припинити вирощування озимої. Це рішення було обумовлено неуспіхом попереднього врожаю: через тривалий вегетаційний період та зростання ризиків через непереборні обставини дана культура більше не буде культивуватися на даній агрофірмі. Рослинництво на даний момент буде складатися з вирощування

кукурудзи, сої та соняшнику, а також надаватимуться послуги у сільському господарстві.

Середня питома вага в структурі товарної продукції 35,6% є соя і посідає перше місце серед технічних культур господарства. У 2021 році цей показник становить 18,3%, а у 2023 році – 53%. Причина зростання пов'язана зі збільшенням посівних площ цієї культури. На другому місці з відставанням лише 1% за середньою питоною вагою – кукурудза, її частка у 2021 році становить 46,2%, а у 2023 році – 23%. Причина в тому, що врожайність цієї культури знизилася. На третьому місці – соняшник, середня питома вага якого становить 12,9%, з тенденцією до зниження з 17% у 2021 році до 8,8% у 2023 році.

Причиною коливань доходу від посівів є дотримання культур сівозмін та зміна посівних площ призводять до змін загального доходу. На останньому місці – сільськогосподарські послуги із середньою питоною часткою 12,6%, що зростає протягом періоду.

Загальний дохід (чистий дохід) у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився. Зокрема, у 2021 році ТОВ отримало 8724,6 тис. грн., а у 2023 році – лише 7518,7 тис. грн. Причиною цього явно стала війна, обробляемі землі знаходиться майже на кордоні. Але в рамках дослідження важливо визначити конкретні прояви впливу форс-мажорних обставин, тому необхідно розширити аналіз, висвітливши багато різних аспектів, пов'язаних з впливом форс-мажорних обставин.

Для оцінки рівня спеціалізації обчислимо коефіцієнт спеціалізації:

$$\begin{aligned}
 K_{сп} &= \frac{100}{\sum p_i (2i - 1)} \\
 &= \frac{100}{35,6(2 \cdot 1 - 1) + 34,6(2 \cdot 2 - 1) + 12,9(2 \cdot 3 - 1) + 12,6(2 \cdot 4 - 1)} = \frac{100}{293,1} = 0,341 = 34,1\%
 \end{aligned}$$

Отже, дане господарство має високий рівень спеціалізації, так як розрахований коефіцієнт знаходиться в межах з 0,34 до 0,50.

Наступним етапом дослідження діяльності агрофірми є оцінка основного засобу виробництва в аграрному секторі, а саме землі в сільській місцевості. Земля є не тільки фізичною основою для розміщення виробничих потужностей, а й основним виробничим ресурсом, що свідчить про унікальність земельних ресурсів. Продаж та оренда та землі обмежені та регулюються суворим законодавством. Земельним кодексом регулюється ринок земель сільськогосподарського призначення. Добре обгрунтований та правильно спланований вибір земельних угідь може позитивно вплинути на успішність діяльності підприємства. Зведені дані про використання земель ТОВ «Агрофірма Могрицька» подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Склад і структура землекористування ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Види угідь	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	180	100	180	100	145	100	-35
в т.ч. рілля	180	100	180	100	145	100	-35

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

Як показано в таблиці 2.2, сільськогосподарські угіддя представлені лише орними землями, оскільки цей рівень становить 100% щорічно. Також слід зазначити, що земельна площа агрофірми у 2023 році зменшилася на 35 га порівняно з 2021 роком: з 180 га до 145 га. Слід зазначити, що спостережене зменшення площ пов'язане з виведенням із сівозміни озимої пшениці. Також бачимо, що у 2022 році озимі загинули на площі 35 га, на решті 145 га керівництво компанії прийняло рішення утворити чорний пар через занадто високий рівень небезпеки. Тому можна сказати, що господарство в складних умовах війни, на нашу думку, дуже розумно розпорядилося наявним земельним фондом.

Поетапно переходимо до аналізу показників та коефіцієнтів, пов'язаних із використанням основних виробничих фондів (далі ОВФ) підприємства в таблиці 2.3. Так як ефективне використання основних виробничих фондів дозволяє збільшити продуктивність та знизити витрати на виробництво. Це

може включати оптимізацію розміщення обладнання, вдосконалення технологічних процесів, підвищення якості обслуговування техніки та багато іншого.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання в ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	5344,0	4253,0	4767,0	89,2
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2016 р.	6689,7	356	6047,8	90,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	2968,9	2362,8	3287,6	110,7
Фондоозброєність, тис. грн.	890,7	4253,0	953,4	107,0
Фондовіддача, грн.	1,3	0,1	1,3	100,0
Фондоємність, грн.	0,8	11,9	0,8	100,0

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

Дані таблиці 2.3. свідчить про те, що середньорічна вартість ОВФ на підприємстві за досліджуваний період становила близько 4-5 млн. грн. і має тенденцію до зниження, особливо у 2023 році до 4,7 млн. грн, або 10,8%. Причина полягає в невизначеності щодо майбутніх планів економічного розвитку агропідприємства через його вразливе розташування в Сумському прикордонному регіоні. Інакше кажучи, власники вважають занадто ризикованими інвестиції в оновлення ОВФ у 2022 році. Ситуація почне поступово покращуватися лише у 2023 році, коли буде розпочато введення в експлуатацію нових установок, а ті, що вже використовуються, будуть негайно переоцінені та здійснюватись їх ремонт.

Індикаторами ефективності використання ОВФ є безпека та доступність капіталу, які хоч і незначні, але є позитивними драйверами розвитку, оскільки їх зростання складає 10,7% та 7% відповідно. Очевидно, що через зменшення посівних площ і чисельності працівників це виявилось більш впливовим чинником зменшення природних обсягів виробництва. Інтенсивність використання фондів, представлена зворотними індексами ефективності фонду та ємності фонду, не коливається суттєво в 2023 році порівняно з базовим 2021 роком. Також важливо зазначити, що показники, охоплені дослідженням ОВФ у 2022 році, через фактичне закриття агропідприємств, які мали кризові значення,

або навіть на стадії ліквідації. В принципі, це особливість всього аграрного сектору окремої прикордонної Юнаківської територіальної громади.

Таким чином, ми визначили, що ОВФ ТОВ «Агрофірма Могрицька» використовувався досить ефективно та інтенсивно, наскільки це було можливо в складних умовах воєнного стану, який в основному полягав у безперервних обстрілах військ країни-окупанта, яка розташована лише за декілька кілометрів від кордону. Ще одним небезпечним фактором є загроза від мін при веденні сільськогосподарської діяльності під час роботи в полях. Продовжуючи розвиток дослідження господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька», вважаємо за доцільне продовжити аналіз основних економічних показників діяльності даної сільськогосподарської організації. Для кращого розуміння економічних показників також будуть вивчені відповідні коефіцієнти на основі землекористування, трудових ресурсів, ОВФ та робочий час. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
1. Вироблено ВП в порівняльних цінах 2016 р., всього	6689,7	356,0	6047,8	90,4
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	3716,5	197,8	4170,9	112,2
- 1-го робітника, тис. грн.;	1115,0	356,0	1209,6	108,5
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	125,2	8,4	126,9	101,3
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	575,9	271,3	675,0	117,2
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.	8724,6	356,0	7519,4	86,2
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	4847,0	197,8	5185,8	107,0
- 1-го середньорічного робітника	1454,1	356,0	1503,9	103,4
3. Валовий прибуток (збиток), +(-) всього, тис. грн.	2647,2	-737,9	2253,8	85,1
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	1470,7	-409,9	1554,3	105,7
- 1-го середньорічного робітника	441,2	-737,9	450,76	102,2
4. Чистий прибуток (збиток), +(-) всього, тис. грн.	1308,6	-1362,4	1082,3	82,7
В т.ч. в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	727,0	-756,9	746,4	102,7
- 1-го середньорічного робітника	218,1	-1362,4	216,5	99,2
5. Рівень рентабельності (збитковості), +(-) %	17,6	-79,3	16,8	-0,8 п.в.

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

Показники наведені в таблиці 2.4. дає можливість зрозуміти загальну економічну картину, яка сформувалася для агрофірми в період 2021-2023 років. Зокрема, відбулося реальне зниження обсягів натурального виробництва, валового та чистого прибутку та вартості збуту. Це негативно позначається на динаміці абсолютних показників. Проте пов'язані з ними коефіцієнти тією чи іншою мірою свідчать про позитивну або стабільну динаміку. Найкращий серед них у показника ВП на 1 люд.-год. прямих затрат праці, що зріс на 17,2%. Певною мірою це виправдовує управлінські рішення щодо скорочення посівних площ, скорочення персоналу та призупинення інвестування в ОВФ агрофірми. Тому що тільки така «ударна» оптимізація, проведена на випадок форс-мажорних обставин, може зберегти економіку і почати рентабельне виробництво у 2023 році, що лише а рівнем економічної рентабельності менше за аналогічний показник мирного 2021 року лише на 0,8 відсоткового пункту.

Перейдемо до розгляду організаційної структури, яка залишається важливим елементом внутрішнього середовища, оскільки формує розподіл завдань між підрозділами, що важливо для ефективного функціонування ТОВ. Це допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів і розподіл обов'язків між співробітниками. Здатність різних відділів вирішувати конкретні проблеми також відіграє важливу роль у забезпеченні успіху компанії. Через невелику кількість працівників та вузьку спеціалізацію а саме вирощування та реалізації зерна, агрофірма має відповідні підрозділи в лінійній структурі, як показано на рисунку 2.1 і є типовою формою малого сільськогосподарського підприємства.

Управління ТОВ «Агрофірма Могрицька» здійснює Олег Кулишенко, він діє як представник перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями, від імені агрофірми підписує договори та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства, в разі необхідності, він може доручити виконання своїх обов'язків головному бухгалтеру, яка працює за контрактом письмово [17]. Функції управління здійснюють директор та начальники функціональних відділів. Вони керують підпорядкованими ділянками

відповідно до робочих інструкцій. Начальник відділу в межах своїх повноважень вирішує виробничі проблеми і приймає рішення, які погоджує, при необхідності, з керівником та доповідають про вжиті заходи (рис. 2.1).

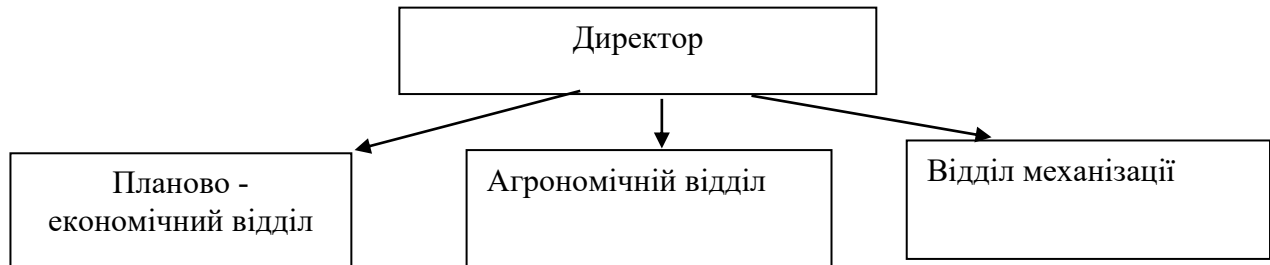


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Джерело: сформовано автором за даними господарства

Головний бухгалтер займається веденням обліку фінансово-господарської діяльності, включаючи складання та аналіз фінансової звітності, розрахунку податків, включаючи контроль над витратами та оптимізацію фінансових процесів, планує бюджет та прогнозує фінансові результати, тобто ефективно керувати фінансовою стороною діяльності агрофірми та забезпечувати її стабільність і успішність.

Головний агроном, як правило, займається плануванням та наглядом за вирощуванням зернових, здійснює аналіз ґрунту та рекомендації відповідних добрив і методів для оптимального росту культур, управління заходами боротьби зі шкідниками та хворобами, моніторинг погодних умов та їх впливу щодо врожайності, співпрацює з дослідницькими установами, щоб бути в курсі останніх сільськогосподарських технологій і практик, відіграє вирішальну роль у максимізації врожайності та оптимізації загальної ефективності та сталості діяльності господарства.

Головний інженер та механік проводять ремонт та обслуговування машин, відповідають за обробку рослин, техніки забезпечують функціонування машин та обладнання. Вони слідкують за якісним технічним обслуговуванням галузей та операцій господарства, відповідають за технічний стан машино-тракторного парку, запасних частин, нафтопродуктів та інших матеріалів.

2.2 Оцінювання персоналу підприємства в контексті менеджменту

Відповідно до тематики дослідження в цьому розділі доцільно здійснити оцінку кадрового штату агрофірми за визначений період. Взагалі оцінювання персоналу підприємства є важливою складовою ефективного управління. Процес оцінювання дозволяє керівництву збирати інформацію про працівників, їхні навички, здатності та результативність, допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, визначити їх потреби у навчанні та розвитку, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо кар'єрного росту та мотивації персоналу, передбачає використання різноманітних методів, таких як аналіз результатів роботи, оцінка компетенцій, 360-градусна зворотна зв'язок та інші. Важливо також враховувати індивідуальні характеристики кожного працівника, його цілі та мотивацію. Завдяки правильно проведеному оцінюванню персоналу, підприємство може підвищити продуктивність, покращити якість роботи своїх співробітників та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Сьогодні трудові ресурси мають надзвичайно важливе значення для забезпечення функціонування та управління суб'єктами господарювання. У сільській місцевості це особливо помітно через особливість і специфіку перебігу сільськогосподарського циклу. Багато сільськогосподарських завдань, незалежно від того, наскільки вони механізовані та/або автоматизовані, все ще виконуються вручну. З іншого боку, важливість управлінської роботи в сфері управління персоналом виражається в основному в досягнутому рівні оперативного управління процесами збуту, виробництва, закупівель і логістики[15]. З цієї позиції стає зрозумілим, що в аграрному секторі має місце функціональне поєднання фізичної та інтелектуальної праці. Вони представляють собою людський капітал, який визначає продуктивність та ефективність роботи підприємства. Наявність достатньої кількості кваліфікованих та мотивованих працівників допомагає забезпечити стабільність виробництва, рост прибутковості та конкурентоспроможність на ринку. Актуальність порушеної проблеми вимагає аналізу показників, наведених у таблиці 2.5 нижче.

Таблиця 2.5 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021р.	2022р.	2023р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	6	1	5	83,3
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	242	164	244	100,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,96	0,65	0,97	100,8
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2016 року на 1-го працівника, тис. грн.	1115,0	356	1209,6	108,5
Фонд заробітної плати, тис. грн.	742,5	78,6	673,9	90,8
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	10312	6550	11232	108,9

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

Розраховані показники в таблиці 2.5 свідчать про сучасний стан управління персоналом в ТОВі та відповідні показники. Зокрема, середньорічна кількість працівників ТОВ «Агрофірма Могрицька» у 2021 році становить 6 осіб, а у 2023 році – 5. Зменшення становить 1 особу (тобто 16,6%). У зв'язку з цим зазначимо, що скорочення відбулися не через ініціативу власників, а через нестачу кадрів, яка регулярно піддається ворожим обстрілам. У 2022 році в період повномасштабного вторгнення на підприємстві в середньому залишився лише один працівник. Середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника та коефіцієнт використання мають однакову динаміку, оскільки це взаємозалежні показники, бачимо майже ідентичні значення обох у 2021 році порівняно з 2023 роком. Це означає, що навантаження на штат агрофірми залишається стабільним, незважаючи на скорочення персоналу. Найважливішим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці, виражена через вартість загальної продукції (у порівняльних цінах). Цей показник ТОВ знаходиться на позитивному рівні у 2021 та 2023 роках, більш того, у 2023 році він навіть дещо зростає на 8,5% (94,6 тис. грн.) за рахунок більшого зниження обсягів виробництва через зменшення середньорічних показників кількості

працюючих. Отже, можна зробити висновок, що трудові ресурси ТОВ «Агрофірма Могрицька» використовуються ефективно.

У цьому контексті актуальним є дослідження не лише економічної ефективності трудової зайнятості, а й пов'язаного з нею соціального аспекту, який виражається через два найважливіші показники, такі як розмір фонду оплати праці та середньомісячна заробітна плата 1-ого штатного працівника на підприємстві. Так, перший має негативну динаміку за рахунок скорочення, навпаки, другий має позитивну динаміку. Зазначимо, що середня зарплата зросла з 10312 грн. у 2021 році на 11232 грн. у 2023 році, або на 920 грн. це на 8,9%. Зауважимо, що в небезпечних військових умовах на кордоні Сумської області роботодавці намагаються залучити кадри, пропонуючи їм зарплати, вищі за встановлений законодавством мінімум.

Наступна категорія оцінки персоналу є його структура в таблиці 2.6. Кадрова структура ТОВ «Агрофірма Могрицька» залежить від її невеликих розмірів та спеціалізації на зернових. Однак ми можемо розрізнити категорії штатних працівників: керівник підприємства, агроном відповідальний за обробіток ґрунту та посів сільськогосподарських культур, механік відповідає за роботу машин і сільськогосподарського обладнання, робітників, які працюють в галузі рослинництва відповідають за збір врожаю, догляд за посівами та інші поточні роботи, бухгалтер і юрист допомагають керувати бізнесом, аналізувати фінансові показники та виконувати вимоги законодавства.

Таблиця 2.6 - Кількісний склад та структура персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Категорія персоналу	Роки			Абсолютна зміна, ±	Відносна зміна, %
	2021	2022	2023		
				2023-2021	2023-2021
Персонал всього	6	1	5	-1	83,3
в тому числі:					
керівники	1	1	1	0	100,0
спеціалісти	3	-	2	-1	66,7
робітники	2	-	2	0	100,0

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

За даними, наведеними в таблиці 2.6, можна зробити висновок, що в період з 2021 по 2023 роки в структурі персоналу підприємства особливих змін не зафіксовано. Лише у період повної окупації Юнаківської ОТГ на підприємстві залишився лише власник, але попередньо ми описували це в таблиці 2.5. Ці зміни обумовлені оптимізацією окремих виробничих процесів, і коли йдеться про працівників, що безпосередньо працюють у виробничому процесі, поповнення основних засобів підприємства саме відображається на даній категорії працівників. Штат агропідприємства може змінитися в будь-який час, оскільки робота залежить від сезонності та потреб господарства. Але для успішної роботи ТОВ важливо, щоб усі працівники працювали як одна команда та якісно та вчасно виконували поставлені завдання.

Наступним ключовим фактором, що визначає успіх робочої сили ТОВ, є її гендерний склад. Де оптимальне співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах впливає на загальну ефективність роботи підприємства. Важливо пам'ятати, що чоловіки володіють унікальними якостями, такими як рішучість і впевненість, які необхідні для керівних посад та прийняття рішень, в той час як жінки характеризуються чистотою, уважністю та дбайливістю, які є необхідними характеристиками функціональних працівників по роботі із цифрами [4]. Дані таблиці 2.7 представлено огляд кількісного складу працівників ТОВ «Агрофірма Могрицька» за гендерною ознакою (за статтю).

Таблиця 2.7 - Кількісний склад персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька» за статтю

Стать	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		2023 р. від 2021 р., ±	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Жінки	1	16,7	-	-	1	20,0	-	100,0
Чоловіки	5	83,3	1	100,0	4	80,0	-1	99,6
Всього	6	100,0	1	100,0	5	100,0	-1	83,3

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Дані таблиці 2.7, свідчать, що протягом аналізованого періоду не відбулися зміни у складі персоналу за категоріями в 2021 та 2023 році. Так, основну частину агрофірми становлять чоловіки, їх частка за досліджуваний період 16,7%, що в абсолютному вираженні склало – 5-4 особи. Жінка одна і це головний бухгалтер господарства. Таке співвідношення цілком відповідає діяльності і спеціалізації ТОВ, так як основні професії агроном, водій, трактористи, механік тобто чоловічі. Чисельність в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. змінилась не суттєво і склала з 6, 5 чоловік, практично весь штат повернувся до своїх робочих місць після стабілізації ситуації.

В таблиці 2.8 зобразимо наш наступний крок буде у вигляді вікової характеристики в агрофірми, яка може бути різною, оскільки керівником та працівниками можуть бути як молоді, так і старші, досвідчені фермери. Успіх у агрофірми залежить від навичок і професійного досвіду, а не від віку. Молоді фермери можуть мати більше енергії та інноваційних ідей, які можна використати для покращення ТОВ, тоді як досвідчені фермери мають знання та досвід, щоб керувати фермою та максимізувати продуктивність.

Таблиця 2.8 - Віковий склад працівників ТОВ «Агрофірма Могрицька», осіб (2023 р.)

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

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Таблиця 2.8, ще раз свідчить про вікову характеристику постійного штату, де керівнику Олегу Кулишенко 45 років, головному бухгалтеру а це одна жінка - 50 років, механіку, який керує всім машино-тракторним парком 48 років, молодому але досвідченому агроному 33 роки, тобто основна частина ТОВ «Агрофірма Могрицька» – це люди вікових груп від 20 до 60 років Однак вік – не єдиний фактор, який слід враховувати, приймаючи рішення про найм

працівників у сільськогосподарський бізнес. Важливо оцінити наявні знання та навички, фізичну та психологічну готовність до роботи та інші фактори, які можуть вплинути на успішність роботи працівника. Оскільки технології та вимоги споживачів розвиваються, ведення сільського господарства вимагає досвіду та постійного навчання, незалежно від віку. Важливо, щоб у господарстві був збалансований колектив, який забезпечить ефективність і продуктивність господарства.

Розглянемо розподіл персоналу за стажом роботи в ТОВ «Агрофірма Могрицька» у таблиці 2.9. Досвід роботи в аграрному секторі може суттєво вплинути на рівень професійної компетентності та працездатності працівників, тобто на те, як відбувається вирощування, зберігання або реалізацією врожаю. Крім того, збільшення досвіду роботи може вплинути на підвищення заробітної плати та інших матеріальних благ, що відображається на мотивації співробітників до кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації. Навіть наявність вищої освіти, але досвід роботи в сільському господарстві все ще важливий, оскільки він розвиває практичні навички та навчає працівників оптимально використовувати наявні ресурси та інструменти для досягнення максимальних результатів.

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу у ТОВ «Агрофірма Могрицька» за трудовим стажом (2023 р.)

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

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

За 2023 рік результати таблиці 2.9 свідчать, що основна частина невеликого штату працівників підприємства має стаж роботи більше 20 років, Керівник агрофірми більше 20 років займає відповідні посади, хоча

підприємство очолює з 2016 року. Досвідчений головний бухгалтер із трудовим стажем 22 роки. Агроном місцевого із стажем 14 років, трудовий стаж механіка 20 років. Аналіз свідчить, що агрофірма підбрала штат досвідчених та кваліфікованих фахівців, які розвивають господарство майже 20 років., це видно із показників рентабельності виробництва таблиці 2.4.

Директор Олег Кулишенко ТОВ «Агрофірма Могрицька» згідно своїх посадових інструкцій здійснює і контролює процес управління та розвитку персоналу, всього незначного складу. При цьому важливо координувати та приймати управлінські рішення щодо всього штату, в тому числі з питань розвитку персоналу, та розробляти пропозиції щодо вдосконалення цього напрямку. Взагалі за методикою вченого І. Дворник [7], доцільно здійснити ефективність апарату управління (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Вихідна інформація для оцінки ефективності апарату управління ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2023р. в % до 2021р.
	2021	2023		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	6	5	-1	100,0
в тому числі адмінперсонал	2	2	0	100,0
Товарна продукція, тис. грн.	8724,6	7519,4	1205,2	86,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	1308,6	1082,3	-226,3	82,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	742,5	673,9	-68,6	90,8
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	10312	11232	912	108,9
в т. ч. адмінперсоналу	11250	12550	1300	111,5

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

Отже постійний директор керує агрофірмою з моменту засновнення, саме він та головний бухгалтер формує та утримують штат, визначають матеріальне заохочення собі та працівникам ТОВ. Саме правильні управлінські рішення та оптимізація зусиль дала змогу почати рентабельне виробництво у 2023 році, хоча в 2022 році готувались до ліквідації. Повернення прибутку до рівня 2021 року, що стало позитивним та свідчить про підвищення матеріального стимулювання працівників на 20%.

2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Відповідно до теми дослідження необхідно враховувати сучасний стан розвитку персоналу, а також рівень його підготовки та кваліфікації. Розроблена система менеджменту ТОВ «Агрофірма Могрицька» базується на функціях менеджменту, які взаємопов'язані та утворюють безперервний процес. Основною метою цього процесу є забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому

Таблиця 2.11 – Оцінка виконання функцій менеджменту ТОВ «Агрофірма Могрицька»

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

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Як бачимо, директор агрофірми – це особа, який виконує різноманітні функції, які умовно можна поділити на загальні та специфічні. Загальні функції включають планування, організацію, мотивацію та контроль, які виконуються керівниками всіх рівнів. Конкретні функції визначаються розподілом праці між структурними підрозділами підприємства та конкретними виконавцями. Метою всіх функцій менеджменту досліджуваного підприємства є підвищення конкурентоспроможності та повернення до рентабельного рока. Крім того, наголошується на підвищенні кваліфікації персоналу та просуванні його потенціалу. Тому можна сказати, що всі функції управління агрофірми спрямовані на підвищення якості роботи та розвиток потенціалу працівників.

Виконання різних видів робіт різного рівня складності потребує певної класифікації працівників. Тому одним із головних напрямів управління розвитком персоналу і найважливішим просуванням діяльності є забезпечення ТОВ освіченими кадрами. Це пов'язано з аспектом трудового потенціалу, включаючи загальну та професійну підготовку трудових ресурсів. Ми повністю погоджуємося із науковою думкою дослідника Гнатенко І. та вважаємо, що досягти ефективної діяльності виробництва лише за наявності трудового потенціалу з відповідною освітою та професійною кваліфікацією, придатною для кожного етапу розвитку виробництва [4, с. 53]. Водночас ми визнаємо надзвичайну актуальність цього питання, що відбивається на швидких змінах навколишнього середовища, особливо розвитку науково-технічного прогресу. Це створює для людей постійну потребу в отриманні нових знань і навичок, щоб бути в курсі останніх тенденцій і досягти успіху в професійному житті. Відповідно таблиця 2.12 описує рівень освіти всього господарства

Таблиця 2.12 - Рівень освіти в ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2023 рік, осіб

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

Джерело: побудовано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та звітності відділу кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Штат нараховує 5 чоловік, освітній рівень кожного перерахувати нескладно. Директор та бухгалтер мають вищу освіту за спеціальностями економіст-бухгалтер та менеджмент-організації Сумського НАУ. Головний агроном та механізатор є випускниками відповідного ВНЗ. Єдиний помічник в галузі рослинництва відповідно незакінчену вищу освіту.

Агрофірма активно розвиває свій персонал і може засвоювати нові знання, які допомагають знаходити нові рішення для вирішення проблем або спрощувати цей процес. Навчання співробітників стимулює створення інноваційного середовища, поглиблює знання спеціалістів у певній галузі, дозволяє краще адаптуватися до змін у вимогах роботи. Велику увагу ТОВ «Агрофірма Могрицька» приділяє навчанню персоналу, для чого налагоджена внутрішня система розвитку співробітників самим директором, який розуміє, що інвестиції в навчання та навчання власного персоналу приносять відчутну фінансову вигоду підприємству, адже людський ресурс розвиток є не тільки основою успішної діяльності, а й основою підвищення її конкурентоспроможності. Відповідальність за організацію підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до «Типового положення про освітню установу додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації)». поклад

Для розробки плану навчання необхідно визначити потреби у професійній підготовці на кожен наступний рік. Кожен працівник знає свої потреби в навчанні та заздалегідь повідомляє керівника до 25 січня поточного року. Заявки, що надійдуть у встановлений термін, будуть розглянуті для включення до річного плану професійної підготовки персоналу. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу здійснюється згідно встановленого річного плану, який включає розділи: підвищення кваліфікації працівників різних професійних рівнів. У разі, якщо потрібне навчання не передбачене за планом, спеціаліст має подати заявку на його проведення.

У 2023 році кількість працівників ТОВ «Агрофірма Могрицька», що пройшли навчання склало 3 чоловіки. Якщо порівняти з 2021 роком, в якому пройшли навчання майже всі 5 працівників. Причина загальновідома військова ситуація в країні. Навчання проводиться за програмами, розробленими

господарством і затвердженими директором. При індивідуальному навчанні працівники проходять лише теоретичний курс з можливістю отримати консультацію викладачів-фахівців з відповідного напрямку або спеціалізації. Для підвищення кваліфікації співробітників використовуються різні курси, розробляється точний план курсу та розклад іспитів. Навчання відбувається за графіком, який визначає сам керівник, встановлюючи курс, час і місце проведення теоретичного навчання.

У 2021 році в ТОВ «Агрофірма Могрицька» тільки 3 працівника підвищили свою кваліфікацію, що на 2 особи менше, ніж у попередньому році. Це обумовлено зростанням вартості курсів. Під перепідготовкою розуміється отримання додаткової професійної освіти, щоб здобути нову спеціальність. Така перепідготовка необхідна для оперативного забезпечення кадрами організації в зв'язку з організаційно-структурними змінами та впровадженням інновацій на різних етапах виробничого процесу, а також з придбанням нової техніки для обробки землі та збору врожаю. ТОВ «Агрофірма Могрицька» відповідає та забезпечує підвищення кваліфікації своїх кадрів за допомогою договорів з освітніми закладами, з відповідними ліцензіями, або за участю фахівців та керівників на семінарах. Як варіант є самоосвіта, що є зручною через систематичне самостійне навчання. Варто зазначити, що 2021 та 2023 рік ТОВ «Агрофірма Могрицька» значну увагу приділила професійному розвитку свого персоналу, про що свідчать витрати ТОВ на вказану статтю. (див. табл. 2.13)

Таблиця 2.13 - Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Показники	Роки						2023 р. в % до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Первинна підготовка кадрів	12,6	29,0	-	-	9,3	34,1	-3,3	7,3
Перепідготовка кадрів	14,3	33,0	-	-	7,8	28,6	-6,5	54,5
Підвищення кваліфікації (в т. ч. участь в семінарах, вебінарах, конференціях)	16,4	38,0	2,3	100,0	10,1	37,3	-6,3	61,7
Всього витрат	43,3	100,0	2,3	100,0	27,2	100,0	-16,1	62,8

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Дані таблиці 2.13 та їх суттєва зміна цілком пояснює існуючий стан, варто зазначити, що за останні три роки в підприємстві намітилася тенденція щодо зменшення інвестицій в розвиток персоналу в цілому на 16,61 тис. грн., тобто більше ніж наполовину (на 52,2%). Це відбулося через військовий стан в країні і підвищення кваліфікації яке було заплановано прийшлося скасувати особливо в 22 році, прийняти участь в конференції зміг лише директор, так як питання стосувалося видбудова бізнесу та його ведення в післявоєнний період. Зменшення витрат на підвищення кваліфікації персоналу – на 6,3 тис. грн, на підготовку кадрів менше на 3,3 тис. грн, та на перепідготовку кадрів – на 6,5 тис. грн. Найбільшу частку в структурі інвестицій в розвиток персоналу займають витрати на участь в семінарах, вебінарах, конференціях – більше 60%, причому їх питома вага за досліджуваний період майже не змінилась, так як новітні і сучасні тренди завжди допомагали веденні аграрного бізнесу.

Важливим чинником, що регулює трудову мотивацію, є задоволеність працівників організації результатами кар'єрного розвитку (рис. 2.2).

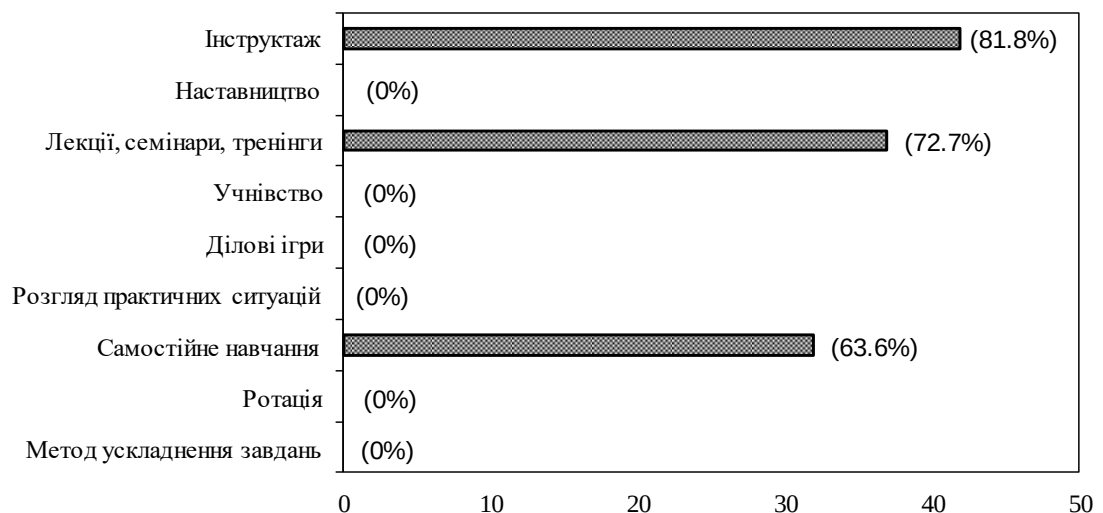


Рисунок 2.2 - Види навчання, що проводяться на підприємстві

Джерело: результати власних досліджень

Якщо працівники сприймають підвищення своєї професійної кваліфікації як позитивний результат міжособистісної взаємодії з організацією, це може призвести до підвищення їхньої працездатності та продуктивності. Проведене

експертне дослідження підтверджує, що більшість працівників ТОВ «Агрофірма Могрицька» задоволені своєю роботою та посадою та належним чином оцінюють умови для професійного та творчого розвитку. Такі висновки були зроблені на основі обробки анкетних даних і відгуків співробітників директором ТОВ

У цьому контексті дуже важливим є рівень мотивації працівників до підвищення власної кваліфікації, який має бути пов'язаний із впровадженням цифрових технологій у виробництво та організаційно-управлінську діяльність. Ця потреба стає більш гострою, оскільки процес прискорюється. Рівень доходу також суттєво впливає на рівень мотивації співробітників. У рамках нашого плану управління ми провели професійне опитування всього невеликого штату, щоб дізнатися їхню думку про особистий розвиток і їхню готовність інвестувати свої гроші у власний інтелектуальний капітал. На рисунку 2.3 у вигляді діаграми викладено результати опитування.

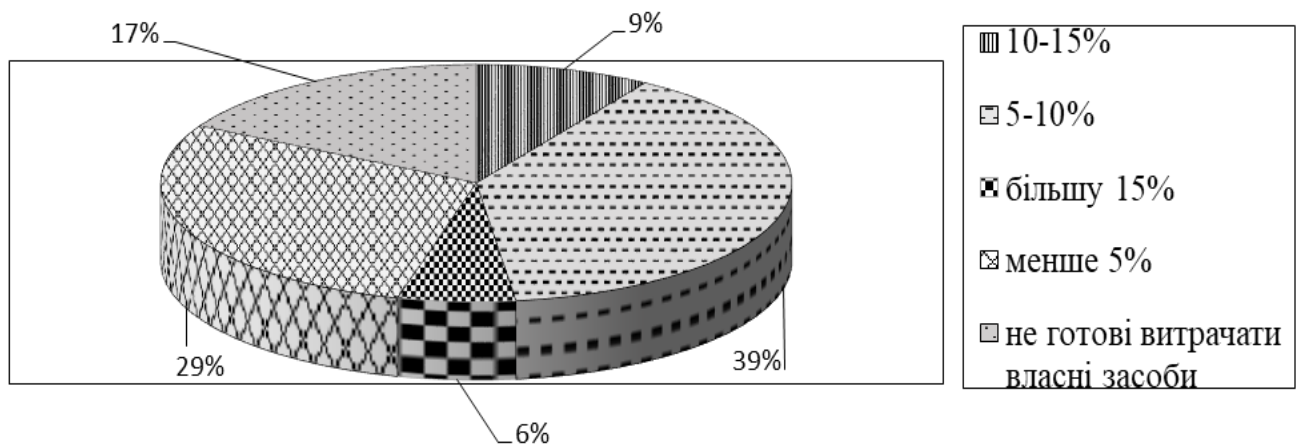


Рисунок 2.3 - Частка оплати праці, яку керівники середньої ланки та спеціалісти готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Більшість опитаних працівників виявили бажання вкладати гроші в особистий розвиток, це пояснює ще і те що працівники агрофірми це місцеві жителі села Могриця, тобто це основна робота яку вони мають і як раніше

розглядали вікова категорія з 30 до 50 років. Кожна людина планує свою кар'єру і майбутнє з урахуванням своїх потреб, здібностей і соціально-економічних умов при реалізації власних бажань. Очевидно, хтось хоче знати про можливості кар'єрного та професійного розвитку в організації, де він працює. Якщо таких перспектив немає, мотивація співробітників знизиться, і вони можуть сприймати організацію як тимчасове місце для очікування роботи з кращими перспективами. Тому, глибше вивчаючи розвиток людських ресурсів, необхідно вивчати якість планування кар'єри та підготовки військовослужбовців резерву.

Незалежно від успішності та конкурентоспроможності агропідприємства на ринку, дослідження поточного стану процесу управління розвитком персоналу підкреслили необхідність вирішення цих проблем сформованих в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Проблемні аспекти управлінні персоналом в ТОВ «Агрофірма Могрицька» та запропоновані заходи щодо можливості їх вирішення.

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

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу підсистеми управління персоналом в ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Рекомендуємо керівнику ТОВ розглянути ці напрямки та звернути увагу на їх усунення найближчим часом. Неможливо досягти конкурентної переваги в сільському господарстві без ініціативних та висококваліфікованих працівників, здатних не лише ефективно організувати виробництво та виконувати роботи за новітніми технологіями, а й адаптуватися до умов сільськогосподарського ринку.

Вирішення проблем в управлінні розвитком персоналу може включати ряд кроків. По-перше, важливо провести аналіз потреб агрофірми та персоналу для визначення областей, де потрібне покращення. Далі, створення програм навчання та розвитку, які відповідають цим потребам. Також, варто забезпечити доступ до ресурсів та підтримку для співробітників під час їхнього навчання. Крім того, важливо відстежувати результати програм та реагувати на зміни, щоб постійно вдосконалювати процеси управління розвитком персоналу.

Отже кожне підприємство, як соціально-економічна система де ключовим елементом є кадри а саме адміністративний персонал та спеціалісти, які формують колектив підприємства, встановлюють стратегію його діяльності, виконують конкретні завдання та створюють умови для їх виконання. За сучасних умов, важливість кадрів відображається на практиці та особливо в критичних ситуаціях. Ефективність діяльності підприємства залежить від якості управлінського персоналу, його особистих і професійних якостей, а також рівня освіти та загальної освіти.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АГРОФІРМА МОГРИЦЬКА»

Дослідження, проведені в попередньому аналітичному розділі, висунули пропозиції щодо вирішення проблем розвитку персоналу агрофірми. Рекомендації можуть бути як для всього ТОВ, так і персонально для кожного співробітника так як невелика чисельність. Повне управління розвитком персоналу, включаючи оновлення та підтримку якісного та кількісного складу співробітників, а також узгодження з потребами агрофірми та її постійний розвиток, здійснюється компетентним менеджментом тобто керівником. Наукові висновки відомих дослідників свідчать [12, 18, 20], на важливість ролі лідера (менеджера) як динамічного чинника, що приносить життєву силу будь-якому бізнесу. «Він підкреслював, що без упорядкованої менеджерської позиції, виробничі ресурси не зможуть досягти очікуваних результатів, і будуть просто джерелом ресурсів».

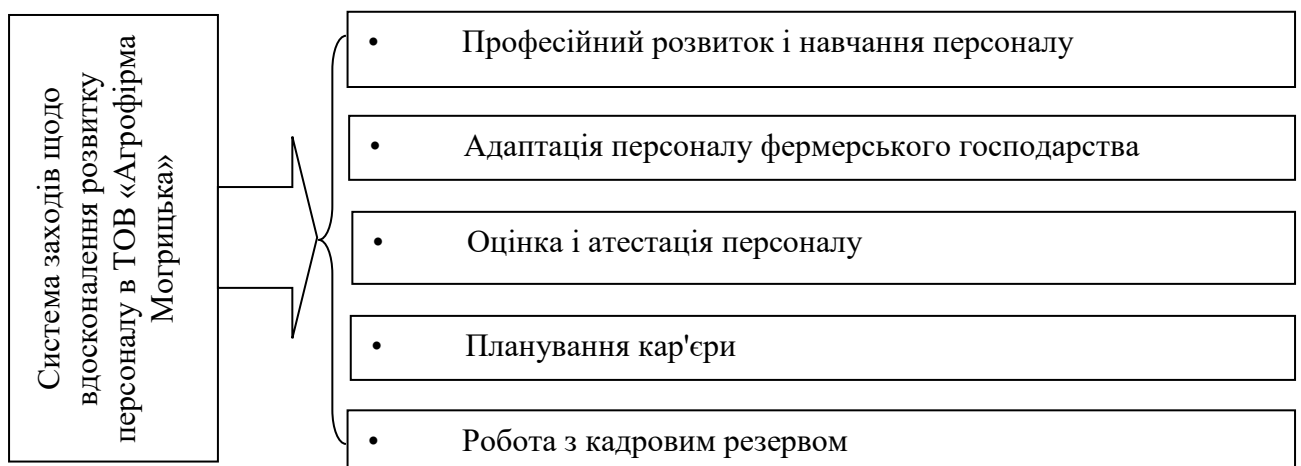


Рисунок 3.1 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу в ТОВ
«Агрофірма Могрицька»

Джерело: складено автором базуючись на працях [9, 13, 18]

Враховуючи важливість досліджених проблемних питань щодо ефективного управління розвитком людських ресурсів, вважаємо за необхідне

розробити систему ефективних заходів з планування розвитку персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька», представлену на рисунку 3.1. формування системи управління розвитком кваліфікації персоналу є першочерговим важливим заходом, в якій необхідно застосовувати так зване внутрішнє навчання на підприємстві. Шляхи удосконалення діяльності внутрішнього навчання на досліджуваному підприємстві представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Джерело: складено автором

Здобути вищий рівень професійної освіти у сфері професійної діяльності можна шляхом навчання у профільних ВНЗ (з четвертим рівнем визнання). Цей процес може бути продовжений і включає здобуття базової вищої освіти або, якщо базова кваліфікація вже досягнута, другої (професійно-технічної) вищої освіти. Працівники ТОВ «Агрофірма Могрицька» мають можливість навчатися за денною формою, дистанційно або за формою навчання. Таку можливість мають працівники, які пропрацювали на підприємстві не менше трьох років і не більше 45 років. Рішення про рекомендацію навчання за рахунок підприємства приймає керівник підприємства на підставі заяви кандидата та погодження з керівником структурного підрозділу. Агрофірма оплачує частину витрат на навчання в розмірі, що не перевищує 50% вартості навчання. У разі прийняття рішення щодо таких дій директор укладає з навчальним закладом договір про підготовку спеціалістів.

Професійна перепідготовка так як специфіка це галузь рослинництва то поглиблення знань і навички у цій сфер, включає тренінги із сучасних тенденцій агровиробництва, агрохімії, генетики рослин, технологій

вирощування та багато іншого. Для отримання професійної перепідготовки в галузі рослинництва, можна звертатися до спеціалізованих навчальних закладів, а також проходити онлайн-курси та вебінари. Це допоможе оновити свої знання і долучитися до сучасних тенденцій у галузі рослинництва. Завдяки професійній перепідготовці, фахівці зможуть краще розуміти потреби рослин, використовувати нові методи та технології вирощування, що позитивно вплине на їхню роботу та результативність.

Головну роль в удосконаленні напрямів внутрішньофірмового навчання і розвитку персоналу слід відводити заходам, спрямованим на підвищення кваліфікації вищого керівництва, тобто як самого директора, так бухгалтера агронома та механізатора. Для вдосконалення управлінських навичок вищезазначеним працівникам рекомендується організовувати та брати участь у регулярних семінарах. На таких заходах доцільно провести огляд господарської діяльності підприємства, продовження роботи під час війни, послухати головного економіста та обговорити недоліки та проблеми щодо пріоритетних напрямів подальшого розвитку ТОВ «Агрофірма Могрицька». Зважаючи на важливість ролі менеджера в навчанні всієї команди та питання корпоративної культури, тематика семінарів з цього аспекту також є важливою для вдосконалення піднятих питань. Рекомендуємо відділу кадрів організувати такі семінари.

Враховуючи викладене, вважаємо, що безперервна професійна освіта виражається в забезпеченні відповідності професійної кваліфікації та навичок працівників висунутим до них професійно-кваліфікаційним вимогам. Тому, виходячи зі стратегії розвитку агрофірми та проаналізувавши потреби в навчанні всього незначного штату та співвідношення визначених галузей, керівник відділу кадрів, попередньо погодивши з директором та керівниками структурних підрозділів, проводить комплексне навчання повинен бути розроблений план і цільові програми навчання для всіх категорій персоналу. Отже, для вирішення проблем, виявлених під час вивчення даної теми, пропонуються заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: - розробити та інновувати зміст програм програми підготовки з урахуванням

відповідності сучасним вимогам та диференціювати тематику навчання для директора, агронома, механізатора, бухгалтера. Як варіант пропозицій представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Тематика тренінгів для різних рівнів персоналу ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин	Вартість грн.
Механізатор та помічник	Ефективність використання трактору AXION 900.	6	3300
	Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS	6	5000
Головний агроном	Американські підходи в агрономії вирощування зернових	10	8000
	«Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія»	8	7000
	Застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях.	6	2500
Керівник	Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання. Підходи до розробки МВО - управління з цілей (Management by Objectives) PM (Performance Management) управління ефективністю SMART-формат - ефективний метод встановлення цілей	10	8500

Джерело: складено автором

Щоб забезпечити господарство кваліфікованими працівниками шляхом організації навчання персоналу, необхідно застосовувати весь комплекс залежно від кваліфікації кожного працівника. У сучасних умовах конкуренція на ринку кадрів є дуже жорсткою, що призводить до проблем з навчанням тому професійний ріст і розвиток співробітників стає важливим. Агрофірмі рекомендовано використовувати платформу <https://www.farming.org.ua/>, де зібрані всі сучасні інструменти для аграрного бізнесу. Навчання керувати механікою трактора AXION 900 підходить для основного оператора машини, так як в планах є проект взяти в лізінг нову техніку для обробки угідь. Під час віртуального навчання сценарії навчання створюються на основі даних 3D CAD, щоб сервісні інженери могли ознайомитися з обслуговуванням та процесом ремонту, спрямований на застосування отриманих навичок на практиці. Таким

чином можна вивчати складні процеси, такі як встановлення компонентів усередині основного резервуару косарки Pantera або Profihopper. Рідкісні випадки обслуговування або типи інсталяцій також можна вивчити заздалегідь і вдосконалити, щоб знання можна було використовувати в польових умовах. Ще система пропонує навчальні модулі з дрібного технічного обслуговування та ремонту Profihopper або Pantera, які можуть бути доступні кінцевим клієнтам.

Онлайн «SmartLearning» – новий інтерактивний тренінг для операторів. AMAZONE розмістив дуже корисну функцію SmartLearning на своїй домашній сторінці www.amazone.de/smartlearning. SmartLearning — це інтерактивна навчальна програма для операторів-механізаторів, за допомогою якої ви можете навчитися керувати складною машиною в режимі реального часу, а також інтерактивно на комп'ютері, планшеті чи смартфоні. Ця послуга дає механікам можливість ознайомитися зі своєю новою машиною перед тим, як використовувати її вперше. Отже навіть самі досвідчені механізатори можуть оновити свої знання та вдосконалити навички, щоб повністю використовувати потенціал машини з перших днів.

Для головного агронома доречним був би міжнародний симпозіум, присвячений руйнівному впливу російської війни проти України на український аграрний сектор. Навчальна програма Програми США «Modern Agronomist BRIDGE» згрупована в модулі з урахуванням сезонності, що дозволить агрономам підвищувати свою кваліфікацію без перерви на довгі періоди виробництва та значних витрат. Польова екскурсія є важливою частиною програми, оскільки дозволяє продемонструвати американські агротехнічні підходи у виявленні хвороб і шкідників безпосередньо на сільськогосподарських культурах та порівнянні методів боротьби з ними, вирішення агротехнологічних проблем обробітку сільськогосподарської продукції та підвищення родючості ґрунту.

Керівнику ТОВ «Агрофірма Могрицька» Олегу Кулишенку рекомендовано пройти сучасний навчальний курс «Розвиток та відбудова аграрної галузі в післявоєнний період». Де лектори використовують нетиповий підхід, як-от «філософія бізнесу та організаційна теорія, а оперативний

розвиток сільськогосподарського підприємства, вміння читати та приймати рішення» управлінські рішення; сегментація, CRM та відкриття; аналіз фінансових потоків, нерухомість та вартість управління в регіоні; Це дасть можливість аналізувати результати власної роботи та визначати напрями її розвитку, розробляти нові бізнес-стратегії, реалізовувати структуру цілей і завдань економіки, здійснити систематизацію бізнесу, налаштування бізнес-процесів, скорочення витрат, інвестиції в господарство, найм спеціалістів, шляхи виходу з кризи. Впровадження дистанційного навчання передбачає самостійне знаходження працівниками програми, а потім презентацію керівнику та затвердження (за потреби). За бажанням можливе надання технічної підтримки досліджуваній компанії з ліцензією на окремі курси (наприклад, програми ISpro – українська розробка, відома фахівцям в Україні для автоматизації бухгалтерського, податкового та кадрового обліку).

Таблиця 3.2 - Розрахунок кошторису для проведення дистанційного навчання

№	Заходи	Од.вим	Вартість
1	Придбання ліцензії на 4 користувачів ISpro	грн	10000
2	Придбання ISpro серверу обмеженого можливості підтримки 10 - ти одночасно працюючих користувачів	грн	5000
3	Встановлення та налаштування програмного забезпечення	грн	2000
4	Навчання користувачів	грн	2000
5	Подальший супровід	грн	500
6	Всього	грн	19500

Джерело: розраховано автором

Таким чином запропоновані різні напрямки системи підвищення кваліфікації агронома, інженера-механіка для забезпечення постійної підтримки рівня їх знань та надання об'єктивної агрономічної інформації та якісної консультативної підтримки, пропонуємо планувати та відвідувати подальші події, які відбудуться у 2024 році. Враховуючи труднощі, пов'язані з діяльністю, очікується, що військові дії, спричинені на території держави, матимуть негативний вплив на посівний 2025 рік, подальший урожай та загальну економічну ситуацію агрофірми та її прикордонне розташування, тому ми пропонуємо максимально оптимізувати витрати на навчання персоналу за

допомогою дистанційного навчання, тобто дистанційного навчання з повним доступом до навчальних матеріалів для працівників, які у вільний від роботи час матимуть можливість оновлювати знання та шукати розвитку як господарства, ефективності його діяльності так і бути в курсі сучасних новітніх технологій та підтримки з боку держави.

Таблиця 3.3 – Перелік та характеристика заходів по підвищенню кваліфікації у 2024 р.

Назва заходу	Термін проведення	Учасники
«Аграрний Дорадчий Центр «БРІДЖЕС», м. Київ	10.09.24 – 22.09.24	головний агроном, головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.10.24 – 19.10.24	головний інженер
Сумський НАУ, м. Суми	21.11.24 – 25.11.24	головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.11.24 – 11.11.24	головний агроном

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

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

Як альтернатива в Україні розпочав роботу цифровий освітній простір для українського агробізнесу – платформа AgriAcademy. Це – унікальний проєкт лідерів української онлайн-освіти і фахівців аграрної галузі України та світу. Його реалізують команда найбільшої української онлайн-платформи навчання Prometheus і Український клуб аграрного бізнесу за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку. Платформа

AgriAcademy відкриє українській агробізнес-спільноті доступ до світових найсучасніших професійних знань, успішних бізнес-кейсів та інноваційних рішень. Платформа є унікальною для України, оскільки вперше для потреб вітчизняного агробізнесу адаптовано спеціалізовані онлайн-курси, що входять до магістерських програм провідних аграрних університетів світу.

На базі Сумського НАУ проводяться курси підвищення кваліфікації для інженерів-механіків та інженерів з охорони праці сільгосппідприємств та управлінь агропромислового розвитку райдержадміністрацій Сумської області. Курси по підвищенню кваліфікації націлені на освоєння сучасних методів використання техніки та її обслуговування. Як результат сприяють підвищенню урожайності через навчання правильному використанню ресурсів може значно підвищити продуктивність господарства протягом сезону. Завдяки навчанню керівник господарства навчиться, як краще керувати як бізнесом, так і сільськогосподарськими аспектами. Завдяки значному збільшенню врожайності можуть заробити більше на збиранні врожаю та повністю погасити свої кредити, не навантажуючи грошовий потік домогосподарства. Поліпшити місцеву економіку, через збільшення попиту на такі продукти, як добрива, пестициди та іригаційні системи, покращуючи всю економіку сільського господарства.

ВИСНОВКИ

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

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

Предметом діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька» є вирощування, переробка збуту сільськогосподарської продукції а саме олійних та зернобобових, надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт. Господарство обробляє 145 гектарів з коефіцієнтом спеціалізації 0,44.

Проаналізувавши економічні та фінансові показники ТОВ «Агрофірма Могрицька», встановлено, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, найбільшу частку має кукурудза на зерно 34,6%, соя - 35,6%, соняшник -12,9 %. Середньооблікова чисельність працівників господарства за період дослідження з 2021 по 2023 рік склала 5 чоловік та середньою заробітною платою в 11232грн., що обумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва у невеликому товаристві, де немає зайвих робочих рук, а вибувших працівників практично негайно заміняють заново найняті.

Загальна економічна картина за досліджуваний період свідчить про фактичне падіння натуральних обсягів виробництва, вартості збуту, валового та чистого прибутків, у 2021 році підприємство отримало 8724,6 тис. грн., а у 2023 році – тільки 7518,7 тис. грн. В умовах безпосередніх бойових дій на українському прикордонні, вийти на рентабельне виробництво у 2023 році є

великим досягнення, до якого мають пряме відношення управлінські якості керівника господарства, а також професіоналізм трудового колективу.

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

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

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

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів та тренінгів для всіх спеціалістів, а саме механізаторам «Ефективність використання трактору AXION 900», «Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS», для агрономів сучасні американські підходи в

агрономії вирощування зернових «Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія» та застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях. Самому власнику господарства тренінг «Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н.В. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / *Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія*. К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
2. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.
3. Герасименко, О., Герасименко, Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*, 2018. №7, С. 29–37.
4. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. № 16. С. 55–58.
5. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
6. Грищенко Н. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*, 2022. № 3. (180), С. 105-110. doi: 10.32782/2224-6282/180-16
7. Дворник І.В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 211–225.
8. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.04.2024).
9. Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 12.04.2024).
10. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67–73.

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

12. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>

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

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

15. Сурма А. Стоянець Н. Бізнес освіта персоналу для аграрного підприємства. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція сучасні вектори розвитку і перспективи* (м. Полтава, 15 лютого 2024 р) С.90-93 Розміщення на офіційному сайті: URL:<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf>»

16. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 07.01.2024).

17. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 04.07.2018 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2018. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2024).

18. Турчіна С. Г. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1 (3). С. 195-204. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)) (дата звернення: 07.01.2024).

19. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

20. Yue, C. (2021) The Innovative Reform of Public English Teaching in Higher Vocational Education Based on Computer Information Technology. *Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series*. 1744. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1744/3/032050>

21. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021.P. 206–224. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.01.2024).

ДОДАТОК А

АНАЛІЗ ТЕРМІНУ «РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

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

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 20]