

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

**на тему: Управління формуванням професійних компетентностей керівника  
сільськогосподарського підприємства**

**Виконав:**

**Іван ГРИШИН**

Здобувач спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний  
менеджмент»

**Керівник:**

**Олена СЛАВКОВА**

завідувач кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Рецензент:**

**Вікторія НЕДОССКОВА**

директор ТОВ «Ксельмед-Україна»

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет**

Економіки і менеджменту

**Кафедра**

Публічного управління та  
адміністрування

**Освітній ступінь**

Магістр

**Спеціальність**

073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний  
менеджмент

Затверджую:  
Завідувач кафедри О.П. Славкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

**Гришина Івана Євгеновича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: Управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства**

**2. База практичного дослідження:** ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району с. Нижня Сироватка Сумської області

керівник роботи **Славкова Олена Павлівна, д.е.н., професор**

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

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** \_\_\_\_\_

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

статут установи, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти,

монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних

конференціях з питань управління професійного розвитку персоналу клініки

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

розглянути теоретичні основи формування професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства;

дати характеристику організації та управління роботою ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області;

оцінити формування професійних компетентностей керівника як важливої складової управління ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області

обґрунтувати модель формування професійних компетентностей керівника в ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області;

на підставі проведеного аналізу дослідити розвиток професійних цифрових компетенцій керівника в ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області

зробити 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           | серпень 2023 р.               | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень-листопад 2023 р.      | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | січень-лютий 2024 р.          | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | березень-травень 2024 р.      | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | липень 2024 р.                | виконано |
| 6.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | 25-31 липня 2024 р.           | виконано |
| 7.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | до 09 серпня 2024 р.          | виконано |
| 8.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 01-09 серпня 2024 р.          | виконано |
| 9.    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 14 серпня 2024 р.             | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 14 серпня – 23 серпня 2024 р. | виконано |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 22 серпня 2024 р.             | виконано |

Студент \_\_\_\_\_  
 Керівник роботи \_\_\_\_\_

Олексій  
 КОСТЯНИЙ  
 Олена СЛАВКОВА

Перевірку на автентичність  
 проведено \_\_\_\_\_

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена  
 до захисту \_\_\_\_\_

Маргарита ЛИШЕНКО

## АНОТАЦІЯ

### **Гришин І. Є. Управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуті питання управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства. В роботі наголошено, що інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних сільськогосподарських підприємств потребує принципово нових підходів до розв’язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Доведено, що підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних сільськогосподарських підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку професійних компетентностей керівника суб’єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики. Метою кваліфікаційної роботи є напрями щодо удосконалення кадрової політики в сучасних умовах. Моніторинг посадової компетентності працівників АУ слід провадити з урахуванням таких підходів: наявність необхідного параметра (елемента компетентності); врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект). За результатами узагальнення та класифікування методів розвитку компетентності управлінських працівників розроблено матрицю вибору основних методів розвитку складових компетентності працівників.

Доведена важливість ролі та місця наставника у процесі розвитку компетентностей що дозволило розробити відповідну класифікацію, виокремити причини завершення наставництва під час розвитку компетентностей працівника, охарактеризувати параметри ефективності залучення наставника у даний процес.

**Ключові слова:** управління, сільськогосподарське підприємство, компетентності, керівник, професійне зростання.

## ABSTRACT

### **Grishin I. E. Management of the formation of professional competences of the head of an agricultural enterprise**

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In the qualification paper, the issues of managing the formation of professional competences of the head of the agricultural enterprise are considered. The work emphasizes that the innovative socially oriented type of economic development puts forward stricter requirements for the main component of the resource potential - labor, for the level of professional competence of personnel and, in general, for the personnel policy management system. The acute personnel problem of modern agricultural enterprises requires fundamentally new approaches to solving the problems of formation and effective use of personnel resources. It has been proven that the increasing importance of the role of personnel policy in modern agricultural enterprises is due to the complexity of functioning in the socio-economic situation. These factors led to the importance of a comprehensive analysis of aspects of the formation, use and development of the professional competences of the head of the business entity as a particularly important area of improvement of its personnel policy. The purpose of the qualification work is directions for improving personnel policy in modern conditions. Monitoring of the job competence of employees of the AU should be carried out taking into account the following approaches: the presence of the necessary parameter (element of competence); taking into account the qualitative content of the evaluated parameter (knowledge, experience, emotional intelligence). Based on the results of the generalization and classification of methods for developing the competence of managerial employees, a matrix was developed for choosing the main methods for developing the components of employee competence.

The importance of the mentor's role and place in the process of competence development has been proven, which made it possible to develop an appropriate classification, to single out the reasons for the end of mentoring during the development of employee competencies, to characterize the parameters of the mentor's involvement in this process.

**Key words:** management, agricultural enterprise, competences, manager, professional growth.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   | стор |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА                                   | 7    |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ТОВ «СП-АРГОС» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ                               | 10   |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області                                                      | 21   |
| 2.2 Інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств                                                      | 21   |
| 2.3 Оцінювання формування професійних компетентностей керівника як важливої складової управління ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області | 32   |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ТОВ «СП-АРГОС» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ                        | 39   |
| 3.1 Модель формування професійних компетентностей керівника в ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області                                    | 46   |
| 3.2 Розвиток наставництва як методу удосконалення професійних компетентностей та цифрових компетентностей керівника                               | 46   |
| 3.3 Ефективність впровадження заходів з підвищення професійних компетенцій керівника                                                              | 53   |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                          | 63   |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                        | 68   |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Кадрова політика сучасного сільськогосподарського підприємства формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. В цьому контексті важливого значення набуває формування професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства. Цей процес передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на формування професійних компетентностей керівника підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни. Метою формування професійних компетентностей є безперебійне забезпечення підприємства спеціалістами на посаду керівника, які відповідають високим вимогам. Основою кадрового резерву мають стати молоді спеціалісти, які пройшли комплексну програму підготовки для роботи в управлінській структурі.

Питаннями формування професійних компетентностей керівника підприємства займалися такі вчені як: Бережна Г. [2], Берека В. [4], Гомба Л. [6], Кулик Ю. [11], Нагорна Н. [13], Осадча Л. [15],

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо удосконалення кадрової політики, а саме професійних компетенцій керівника сільськогосподарського підприємства в сучасних ринкових умовах.

У процесі досягнення мети передбачається вирішити такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- уточнити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на формування професійних компетенцій керівника підприємства;
- визначити сутність теоретичних засад формування та оцінки професійних компетенцій керівника підприємства;
- розглянути особливості управління кадровою політикою в сучасних умовах;
- провести аналіз характеристики господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства;
- запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства;
- надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики.

**Об'єкт дослідження** виступає процес формування професійних компетенцій керівника ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення формування професійних компетенцій керівника сучасного підприємства.

**Методи дослідження.** Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки.

Інформаційною базою дослідження слугували дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти діяльності ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району, матеріали мережі Інтернет, власні спостереження автора.

**Наукова новизна результатів.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо покращення системи формування професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства.

**Практична значимість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району в частині пропозицій щодо підвищення репутації та іміджу підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Результати кваліфікаційної роботи було оприлюднено у двох тезах доповіді, які були представлені та опубліковані на наступних конференціях:

1. Гришин І. Управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С.611-614.
2. Гришин І. Є. Формування професійних компетентностей в органах публічної влади. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С.191-193.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 25 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки, з них 62 сторінки основного тексту

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство є складовою частиною економічної та соціальної системи держави, має свої економічні, науково-технічні, виробничі та соціальні цілі. Кадрова політика, навпаки, буде головним елементом і визначальною умовою системи управління підприємством, що забезпечить досягнення цілей підприємства та збереження його ринкової стабільності. Дослідження підходів до управління персоналом свідчить про те, що людина завжди розглядалася як допоміжний, другорядний фактор виробництва. Сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, основний ресурс і цінність компанії. Тому ми вважаємо за необхідним розробляти принципово нові підходи у сфері управління персоналом.

Люди є основою і головним активом кожної організації. Більш того, люди є не тільки найважливішим і цінним «ресурсом» для організації, але й найціннішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства і є одним із найважливіших напрямів створення конкурентних переваг. З усіх елементів потенціалу підприємства тільки кадрова складова може активно і самостійно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Трудові ресурси – це частина населення країни, яка за фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями здатна працювати в народному господарстві [5].

Джерело робочої сили – це професійно активна, фізично підготовлена частина населення регіону, яка має фізичну, культурну та освітню можливість брати участь у господарській діяльності підприємства [12]. Отже, трудовий ресурс - це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якої господарської одиниці. В економічній

літературі існує декілька підходів до визначення поняття «трудовий потенціал». Термін «потенціал» походить від латинського слова «potential», що означає міць, сила. Згідно з дослідженням Андрусь, О. І. та Вовк М. Ю. потенціал - це ресурси, якими володіє господарюючий суб'єкт, їх оптимальна структура, можливість їх раціонального використання для досягнення поставленої мети [2].

Ми вважаємо, що робоча сила це інтегрована динамічна система, що включає демографічну, економічну та соціальну підсистеми, які пов'язані спільністю професійної діяльності. Причини виникнення цієї концепції визначалися проявами демографічної кризи в радянському суспільстві, уповільненням народжуваності та інтенсивними міграційними процесами; економічні - вимоги щодо забезпечення балансу між темпами зростання кількості робочих місць та їх продуктивністю; соціальні причини виникнення цієї концепції пов'язані з крахом ілюзій про невичерпність людських ресурсів, розумінням важливості соціального розвитку країни.

Введення в наукову сферу поняття «трудовий потенціал» означало перегляд ролі людини у виробничому процесі та визнання важливості накопиченого суспільством інтелектуального та освітнього потенціалу. Виходячи з визначення сутності трудового потенціалу, можна виділити шість наукових підходів до змістовного трактування цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політико-економічний, системний та етимологічний. Необхідно також розрізняти трудовий потенціал суспільства, району, підприємства та особистості. Можливості роботи на підприємстві – це приблизні можливості роботи, доступні сьогодні. Вони визначаються чисельністю, віковим складом, професійними, освітніми та іншими характеристиками персоналу підприємства. Носієм трудового потенціалу компанії є колектив працівників, який складається з усіх працівників однієї компанії, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від індивідуального трудового договору, ступеня стабільності трудових відносин, стану працівників, їх методи роботи та інші характеристики [2].

В свою чергу трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних і психічних властивостей людини, які визначають можливість і обмеження її участі

в праці, здатність досягати в конкретних умовах конкретних результатів, а також самовдосконалюватися в процесі праці. [5]. Отже, трудовий потенціал – це сукупність можливостей праці, які формуються під впливом багатьох факторів і можуть бути ефективно використані в економічній діяльності.

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо велике значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється за сприятливих умов для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, зокрема проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи підприємства. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібності розв'язувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналові та начальницького складу. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано згідно з потребами фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання відповідно до місії та стратегії організації [12].

Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елементу економіки держави. Нині ні в кого не викликає сумнівів той факт, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники. Сутністю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики

організації. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації. Проблема формування ефективної кадрової політики має високу актуальність. Це обумовлено такими обставинами: по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства умовам праці; по-друге, нині конкуренція переходить в кадрову площину; по-третє, безперечну важливість має висока значимість і потенціал грамотно сформованої кадрової політики, яка дає змогу забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів. Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише незначна кількість вітчизняних підприємств поглиблено займається цим питанням. Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління розробляють кадрову політику, тобто основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом. Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів. Управління персоналом – важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організації недооцінюють значення методів управління персоналом, які притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються закордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці [2].

Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечує його персонал. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [3]. Управління персоналом полягає у: – формуванні системи управління персоналом;

– кадровому плануванню; – визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі; – обліку і нормуванні чисельності працівників. Здійснення кадрової політики можливо двома способами. Вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [7]. Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, встановлення найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке рішення кадрових питань [2]. Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку з чим вона повинна мати такі властивості: орієнтація на довгострокове планування, зв'язок зі стратегією, значимість ролі кадрів. Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій в колективі, давати своїм співробітникам впевненість у завтрашньому дні. Головним завданням кадрової політики є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [3].

Метою створення кадрового резерву є надання компанії професіоналів на будь-яку посаду, які постійно відповідають очікуванням компанії. Основу кадрового резерву становлять молоді спеціалісти, які пройшли комплексну підготовку для роботи в структурі управління.

Сьогодні Україна є активним учасником європейських та світових інтеграційних процесів. Формування професійної компетентності керівників сільськогосподарських підприємств є найважливішим фактором становлення професіонала-управлінця.

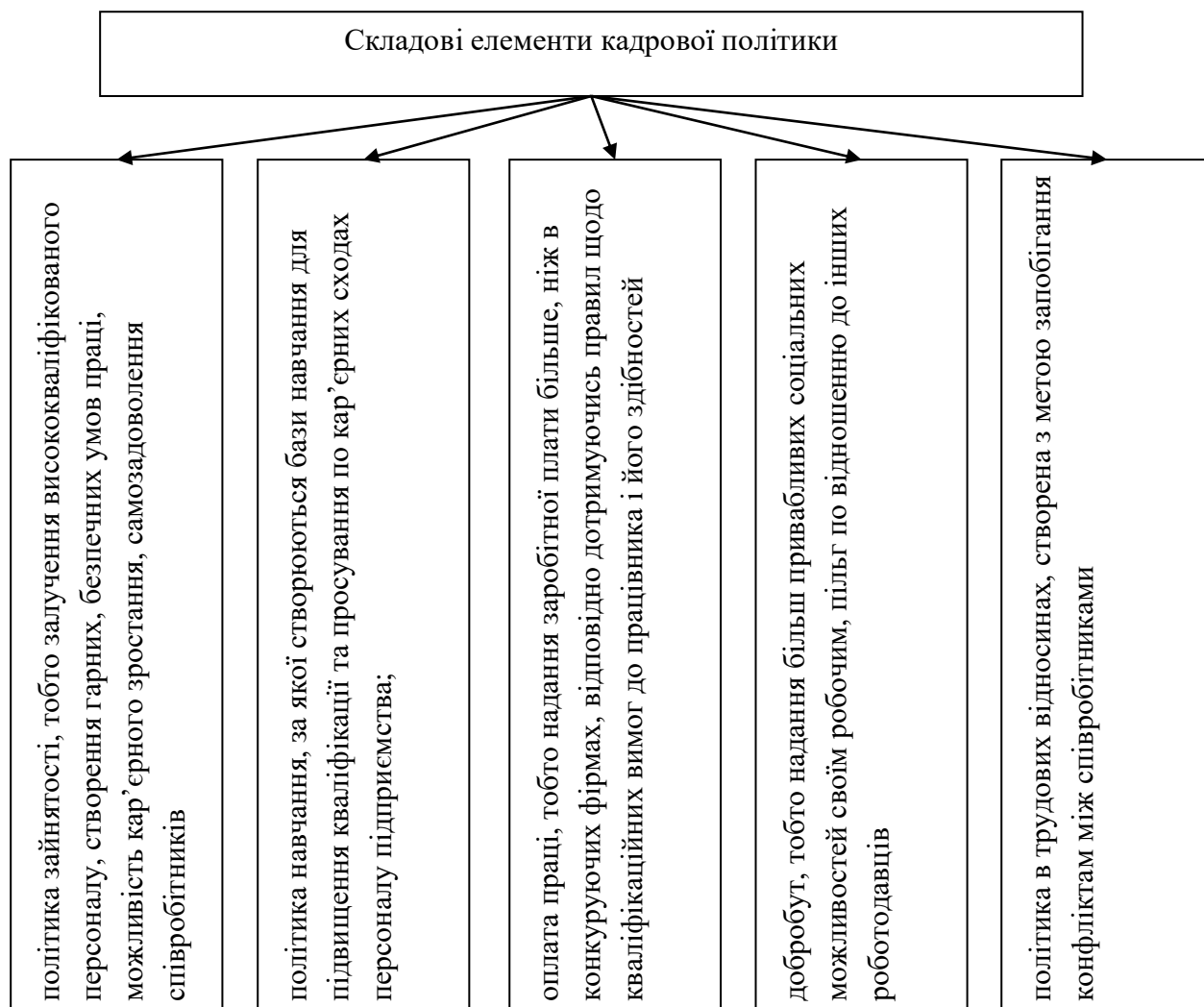


Рисунок 1.1 - Складові елементи кадрової політики

Джерело: сформовано автором

Термін «компетентність» на думку Нагорної Н. це певне надбання особистості, яке ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і підкреслює аспекти поведінки людини, пов'язані з роботою, визначає основні характеристики людини, яка досягла або здатна досягти високих результатів. в дії [13].

Поняття «компетенція» використовується для різних категорій фахівців, в обов'язки яких входить прийняття відповідних рішень, тобто тих, хто уповноважений приймати рішення. Професійна компетентність - це сукупність професійних навичок і ділових якостей працівника, в їх взаємозв'язку і

взаємозалежності. Поняття «професійна компетентність» об'єднує такі поняття, як «компетентність», «професійні навички», «кваліфікація» тощо. [14].

За моделлю SHL (міжнародні стандарти менеджменту – спеціаліст, менеджер, керівник групи). Ця модель визначає вісім компетенцій, які описують ідеального професійного лідера. Це: прийняття рішень і лідерство; співпраця та підтримка; вплив та інтерактивне спілкування; аналіз та інтерпретація; стратегічне мислення та креативність; старанність та організованість; гнучкість і адаптація; здатність до дії та націленість на результат бізнесу [4].

Майбутній менеджер, підготовлений до професійної діяльності та маючи на високому рівні сформовані професійні компетенції, отримує здатність гнучко аналізувати різні ситуації, мобільно реагувати на зміни, що відбуваються в соціальному, культурному та економічному житті суспільства, проводити та враховувати ефективне ділове спілкування. основні економічні закономірності в процесі професійної діяльності та саморозвитку протягом життя. Отже, професійний менеджер – це професіонал, який має високий рівень професійної підготовки, здатний свідомо змінюватися та розвиватися, творчо збагачувати свою професію та зацікавлений у результатах своєї праці. Немає сумніву, що професійні менеджери є компетентними (див. рис. 1.2). Він розроблений в результаті безпосереднього практичного досвіду і є особливо інноваційним.

Тому професійні компетенції фахівця є невід'ємною рисою особистості, складовою і умовою розвитку управлінського професіоналізму, допомагають спеціалістам в ефективних рішеннях.

Наукова дискусія щодо професійних компетентностей керівника постійно перебуває в полі зору науковців. Так, Осадча Л.А. вказує, що професійна компетентність - це сукупність професійних навичок і ділових якостей, властивих взаємозв'язку і взаємозалежності працівників. Розроблено теоретичну модель ідеального компетентного керівника, яка включає: морально-психологічні якості, педагогічні якості, професійні якості, ділові якості, аспекти теоретичної підготовки [14]. Запорукою якісної професійної підготовки керівника є

оптимально організований навчальний процес в навчальному закладі та постійний розвиток бізнес-навчання.

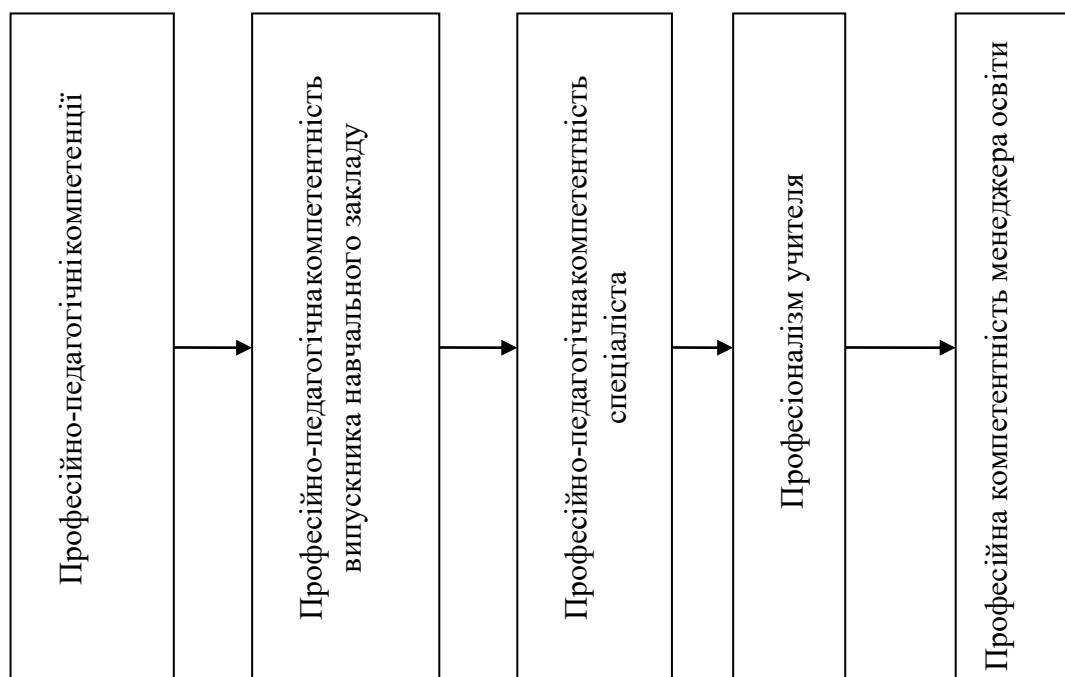


Рисунок 1.2 -. Етапи професійного самовдосконалення керівника підприємства

Джерело: сформовано автором

Підготовка конкурентоспроможного менеджера в умовах нової економіки вимагає використання сучасних технологій у навчальному процесі, забезпечення органічного поєднання теорії та практики. Ефективний механізм підготовки конкурентоспроможного, компетентного менеджера має базуватися на синтезі знань, умінь і навичок; набуті учнем теоретичні знання та методичні засоби [14]. У процесі навчання необхідно враховувати статеві та індивідуальні особливості здобувачів. Використовувати інтерактивні методи навчання, які активізують інтелектуальну діяльність керівників та учнів. Управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства є складною та важливою завданням для забезпечення ефективності та успішності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети варто враховувати кілька ключових аспектів: аналіз потреб, спочатку необхідно провести аналіз поточних

та майбутніх потреб підприємства в професійних компетентах керівників. Це може включати аналіз ринкових та технологічних тенденцій у сільському господарстві, потреб у конкретних знаннях та навичках; складання компетентностного профілю на основі аналізу потреб слід розробити компетентностний профіль, який описує необхідні навички, знання та поведінкові характеристики для ефективного керівництва сільськогосподарським підприємством; планування навчання: важливо розробити план навчання та розвитку для керівника, що включає навчання, тренінги, семінари, онлайн-курси тощо. Враховуйте різноманітні формати навчання та навчальні ресурси; постійне навчання та саморозвиток[15]: Забезпечення процесу постійного навчання та саморозвитку для керівника є критично важливим. Вони повинні бути готовими адаптуватися до змін у галузі та вдосконалювати свої компетенції; використання оцінки та звітування: Регулярно оцінюйте процес формування компетентностей та успішність керівника на основі зазначеного компетентнісного профілю. Це допоможе визначити, наскільки ефективним є процес навчання та де потрібні корекції; мотивація та підтримка: Забезпечте мотивацію та підтримку керівника у процесі навчання та розвитку. Віддайте перевагу позитивному підходу, заохоченню до саморозвитку та визнанню досягнень; залучення зовнішніх ресурсів: Розгляньте можливість залучення зовнішніх експертів, консультантів або тренерів для надання додаткових знань та досвіду керівнику; система обліку та аналізу: Розробіть систему обліку та аналізу процесу формування компетентностей для забезпечення постійного вдосконалення та оптимізації; адаптація до змін: Враховуйте, що вимоги до професійних компетентностей можуть змінюватися з часом. Формулюйте плани розвитку, які будуть гнучкими та адаптованими до нових викликів

У сучасному менеджменті особливо важливий творчий підхід до ділового життя. Керівник завжди повинен бути людиною, володіти спеціальними знаннями і вміло використовувати їх у щоденній управлінській роботі організації. Здатність керувати впливає з наявності таких особистісних цінностей, як: здатність до самоконтролю, здатність навчати і розвивати підлеглих, створювати ефективні

команди, бачити перспективи і реалізовувати їх. Майбутньому менеджеру необхідні знання про психологічну сумісність колективу. Психологічна сумісність - це ефект зближення людей, який дає максимальний ефект від дії при мінімальному психологічному навантаженні на тих, хто бере участь у взаємодії. Протилежністю психологічної сумісності є психологічна несумісність, тобто нездатність узгоджувати дії, що робить неможливими спільні дії, а одні люди не сприймають інших[14].

Менеджер повинен бути професійно компетентним, тому керівники повинні володіти певним обсягом знань і умінь, які знадобляться їм у майбутній професійній діяльності. Система формування компетентностей орієнтована насамперед на теоретичне осмислення складових професійної діяльності, а не на комунікативний аспект професійної освіти, тому в процесі професійної освіти необхідний оптимальний розподіл змісту професійної освіти. необхідна освіта. час навчання за освітньо-професійною програмою та циклами підготовки.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу, відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці, створення високопродуктивної та високопрофесійної, відповідальної команди, здатної гнучко та адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни середовища. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації необхідною якістю і достатньою кількістю персоналу, забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю, раціональне використання трудового потенціалу, налагодження та забезпечення ефективної роботи робочих груп, формування професійних компетентностей керівника враховуючи специфіку підприємницької діяльності[15].

Успішна програма розвитку людських ресурсів допомагає створити більш мотивовану робочу силу з відповідними компетентностями, яка відповідає викликам, що постають перед організацією. Це повинно привести до зростання продуктивності і, виявляється, до зростання цінності людських ресурсів

сільськогосподарського підприємства у зв'язку з тим, що вони постійно потребують підвищення продуктивності своїх співробітників, а особливо керівників.

Управління процесом формування професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства є постійним та динамічним процесом, спрямованим на досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ТОВ «СП-АРГОС» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

#### **2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства**

Юридична адреса товариства з обмеженою відповідальністю «СП-АРГОС» воно знаходиться в с.Нижня Сірівка Сумського району Сумської області. Підприємство має вигідне економіко-географічне розташування, що сприяє вирощуванню сільськогосподарських культур та розвитку основних напрямів вирощування сільськогосподарських культур. Відстань від центру району двадцять п'ять км. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, Статуту, регламентованих внутрішніх документів.

Управління ТОВ здійснюється за лінійною структурою, де всіма процесами керує керівник, обраний загальними зборами. Керівник вирішує всі питання і несе відповідальність за результати діяльності. Він також визначає основні цілі, організовує, координує та керує професійною діяльністю працівників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СП - АРГОС» веде стратегічний розвиток своєї діяльності з метою отримання прибутку від сільськогосподарської діяльності. Для цього компанія створює систему взаємодії, яка адаптується до ринкових умов і виробляє затребувану сільськогосподарську продукцію.

На вибір спеціалізації зазвичай впливає ринкова ситуація, яка змушує сільськогосподарські підприємства вирощувати найбільш прибуткові культури, в тому числі зернові (Таблиця 2.1).

Обсяг реалізованої продукції визначає ринкову спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.1 - Структура та динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «СП - АРГОС» за 2021-2023 рр.

| Продукція                               | 2021 р.            |                   | 2022 р.            |                          | 2023 р.            |                          | В середньому       |                          |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
|                                         | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питом<br>а<br>вага,<br>% | сума,<br>тис. грн. | питом<br>а<br>вага,<br>% | сума,<br>тис. грн. | питом<br>а<br>вага,<br>% |
| Культури зернові та зернобобові, всього | 15359,5            | 36,77             | 13473,6            | 97,99                    | -                  |                          | 9611,03            | 31,72                    |
| у т. ч.:пшениця                         | -                  | -                 | 4386,0             | 31,90                    | -                  |                          | 1462,00            | 4,83                     |
| кукурудза на зерно                      | 15359,5            | 36,77             | 9087,6             | 66,09                    | -                  |                          | 8149,03            | 26,89                    |
| Насіння культур олійних                 | 26137,6            | 62,58             | 231,4              | 1,68                     | 35336,2            | 99,86                    | 20568,4            | 67,88                    |
| у т.ч. боби сої                         | -                  | -                 | 231,4              | 1,68                     | 22544,5            | 63,72                    | 7591,9             | 25,06                    |
| насіння соняшнику                       | 26137,6            | 62,58             | -                  | -                        | 12791,7            | 36,15                    | 12976,4            | 42,83                    |
| Продукція рослинництва, всього          | 41497,1            | 99,35             | 13705,0            | 99,67                    | 35336,2            | 99,86                    | 30179,4            | 99,60                    |
| Послуги                                 | 270,0              | 0,65              | 45,0               | 0,33                     | 47,0               | 0,13                     | 120,7              | 0,40                     |
| Всього по господарству                  | 41767,1            | 100,0             | 13750,0            | 100,0                    | 35383,2            | 100,0                    | 30300,1            | 100,0                    |

Джерело: ф. № 2 –м; ф. №.21- заг.(річна); ф. №2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Аналіз структури чистої виручки від реалізації продукції за 2021-2023 роки показав, що ТОВ «СП-АРГОС» спеціалізується в більшості на рослинництві.

Середньорічні показники доходу від реалізації продукції рослинництва за останні три роки свідчать, що ТОВ «СП-АРГОС» спеціалізується на вирощуванні двох груп культур: зернових та зернобобових і олійних культур. Пріоритет віддається першій групі рослин, оскільки частка якої в загальному доході в середньому становить 31,72%.

У структурі обсягу реалізації найбільша частка кукурудзи на зерно – 26,89%. До олійних культур належать соняшник та соя, на які припадає 42,83% та 25,06% у структурі обсягу реалізації відповідно.

Склад рослин, які вирощує та продає господарство, за період дослідження був досить мінливим на що необхідно звернути увагу. Наприклад, у групі зернових та зернобобових культур виробництво пшениці зросло лише у 2022 році. Частка пшениці в структурі виробництва становила 31,9%. Це свідчить про певну диверсифікацію виробництва та намагання адаптувати економіку до мінливих ринкових та екологічних умов.

Під час аналізу діяльності з'ясувалося, що ТОВ у 2023 році вилучила з асортименту зернові та зернобобові культури, щоб збільшити виробництво олійних культур. Частка доходів від олійних культур у 2023 році склала: соя – 63,72%, соняшник – 36,15%. Більшу частину доходів підприємство у 2023 році складатиме з виробництва олійних культур, що свідчить про попит на такі культури. Можна зробити висновок, що ТОВ «СП - АРГОС» успішно продає зернові, особливо кукурудзу, яка займає лідируюче місце в структурі доходів компанії.

Виходячи з аналізу динаміки обсягу чистих продажів, досягнутого ТОВ «СП-АРГОС» за досліджуваний період, виявлена чітка тенденція до зниження показника на 15,3%. Основною причиною такого значного падіння доходів є війна, яка спричинила нестабільність у регіоні та суттєво вплинула на діяльність компанії.

Таким чином, зниження чистого прибутку ТОВ «СП-АРГОС» на 15,3% спричинене сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема військовою агресією, зміною складу посівів та спробою адаптації до нових ринкових умов.

Виходячи з аналізу динаміки та структури чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «СП-АРГОС» за період 2021-2023 років, можна зробити висновок, що економічна вигода компанії значною мірою полягає в тому, що вона спеціалізується на двох основних культурах. Найбільшу частку в загальному доході компанії приносить вирощування та реалізація насіння кукурудзи та соняшнику.

У досліджуваний період основним джерелом доходу компанії була сама кукурудза. Висока частка кукурудзи в структурі виручки ТОВ «СП-АРГОС».

доводить стабільний ринковий попит на свої виробничі процеси та ефективність виробничих процесів. Завдяки наявності необхідної інфраструктури та технологій компанія змогла забезпечити стабільне виробництво та обсяги реалізації кукурудзи.

Другим важливим джерелом прибутку було насіння соняшнику. Ця культура також відіграла значну роль у структурі доходів компанії, що свідчить про її прибутковість та високу ринкову ціну. Спеціалізація на вирощуванні соняшнику дозволила компанії диверсифікувати джерела доходу та знизити ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку або несприятливими погодними умовами.

Так, у 2021-2023 роках бізнес-вигода ТОВ «СП-АРГОС» значною мірою залежала від успішного вирощування та реалізації двох основних культур — кукурудзи та соняшнику. Спеціалізація на цих культурах забезпечила стабільний прибуток і дозволила компанії ефективно працювати в умовах нестабільності ринку.

Відомо, що збільшення розмірів сільськогосподарських підприємств, а особливо розмірів їх сільськогосподарських угідь, сприяє зниженню собівартості одиниці продукції, що вирощується. Це явище має значний позитивний вплив на підвищення ефективності виробництва, особливо на рентабельність вирощування сільськогосподарських культур. Коли компанія збільшує свої земельні запаси, вона має можливість скористатися ефектом масштабу, що дозволяє знизити витрати виробництва та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Земельні ресурси є ключовими інструментами виробництва в аграрному секторі, вони відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. В сучасних умовах ринкової економіки раціональне використання земельних фондів стає першочерговим завданням для аграріїв. Тому раціональне використання земельних ресурсів є ключовим фактором, що впливає на стабільність та ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств. Здатність оптимізувати землекористування дозволяє фермерам не тільки забезпечувати

високу продуктивність і рентабельність, а й сприяти сталому розвитку сільського господарства в цілому.

Структуру землекористування та загальні обсяги земель ТОВ «СП-АРГОС» можна знайти в даних рисунку 2.1.

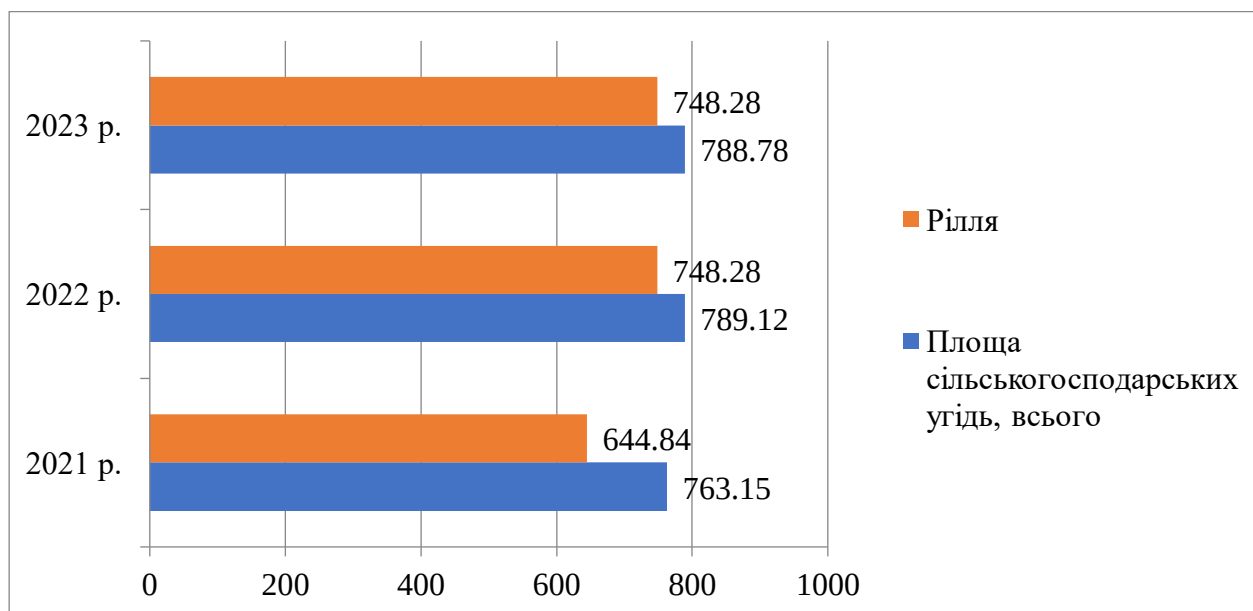


Рисунок 2.1 - Склад і структура землекористування ТОВ «СП - АРГОС»

Земельна база сільськогосподарських підприємств є основним джерелом сільськогосподарського виробництва. Ефективне освоєння цих земель сприяє підвищенню врожайності, економічній стабільності та підтриманню екологічної рівноваги. В умовах сучасної ринкової економіки раціональне використання земельної бази є надзвичайно важливим для сільськогосподарських підприємств.

Сьогодні земельний фонд країни характеризується надзвичайно високим рівнем освоєння, що є результатом інтенсивного антропогенного та техногенного навантаження на навколишнє середовище. Однією з найважливіших екологічних проблем, що потребують негайного вирішення, є висока розораність земель.

Проблема великомасштабної оранки полягає в тому, що інтенсивне використання сільськогосподарських угідь призводить до деградації ґрунтів, зниження родючості та зменшення біорізноманіття.

Суцільна оранка землі без дотримання агротехнічних вимог і принципів сівозміни спричиняє збіднення ґрунту, знижує його здатність утримувати вологу та поживні речовини, що в свою чергу негативно впливає на врожайність сільськогосподарських культур.

Важливо, що приріст орендованих сільськогосподарських угідь та ріллі на 3,35% та 1,71% відповідно свідчить про позитивну динаміку розвитку земельної бази ТОВ «СП – АРГОС». Це розширення розглядається як основа для подальшого розвитку компанії, що може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва.

Розвиток сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від наявного трудового потенціалу. Ключовими чинниками успішної роботи сільськогосподарських підприємств є їх кількість, якість, розподіл та постійний розвиток. Ефективне управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, впровадженню інновацій та забезпеченню стійкості підприємства.

Оцінку та аналіз використання робочої сили досліджуваного підприємства розглянемо на рисунку 2.2. Дослідження показують, що в компанії відносно мало працівників. У 2022 році кількість працевлаштованих збільшилася на одну особу, а у 2023 році залишилася без змін. Вплив воєнних дій на діяльність підприємства призвів до зниження обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Як наслідок, собівартість виробленої продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника порівняно з 2021 роком зменшилася на 43,5%. Водночас у 2023 році цей показник зріс у 25,7 раза порівняно з 2022 роком.

З метою підвищення мотивації працівників керівництвом вжито заходів щодо матеріального заохочення працівників. Так, рівень винагороди регулярно переглядається з урахуванням ринкових умов і індивідуальних результатів діяльності співробітників. Впроваджуються системи підтримки та преміум-системи для досягнення високих результатів на робочому місці та виконання спеціальних завдань.

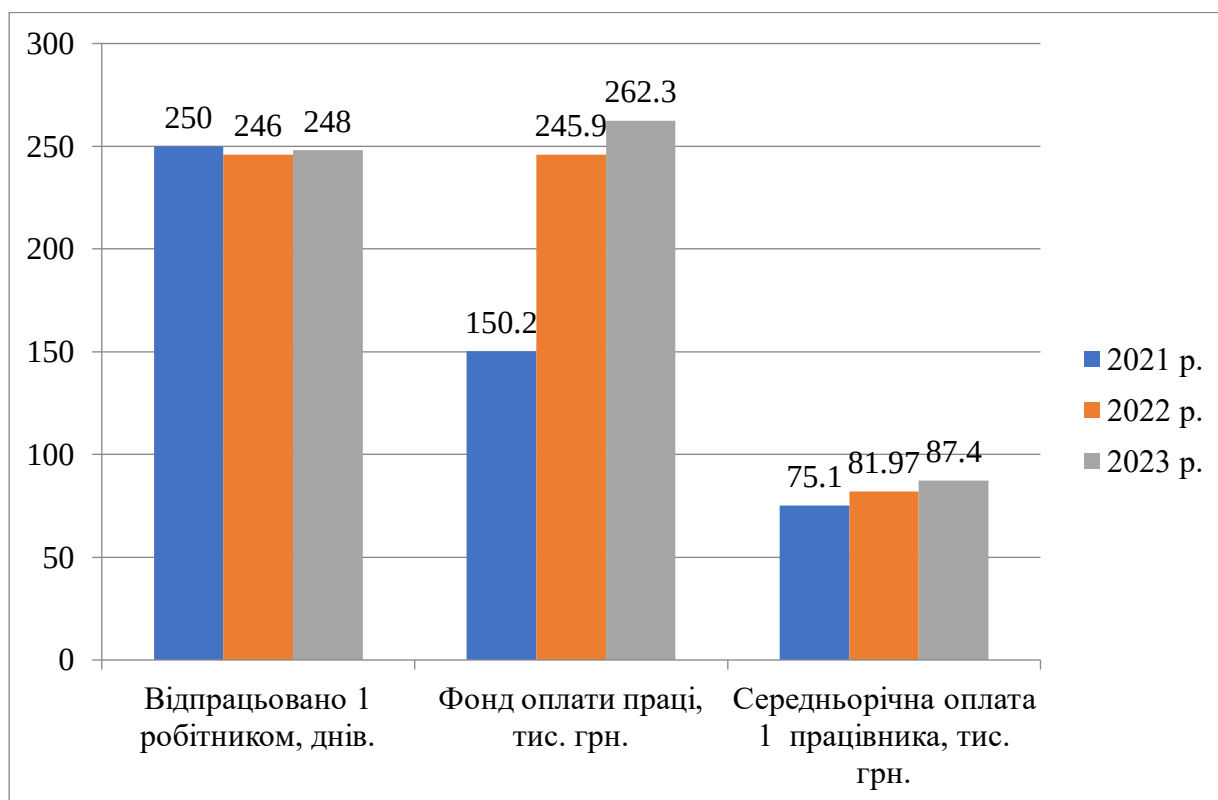


Рисунок 2.2 - Чисельність робітників та ефективність використання робочої сили в ТОВ «СП - АРГОС»

Джерело: ф. № 1-ПВ; власні розрахунки

Матеріальна допомога надається працівникам для вирішення побутових чи соціально-побутових проблем, наприклад, для оздоровлення, виховання дітей, вирішення житлових питань тощо.

У 2023 році фонд оплати праці ТОВ «СП – АРГОС» зріс у 1,7 рази порівняно з 2021 роком і становив 262,3 тис. грн. Середній заробіток досліджуваної компанії збільшився на 16,4%.

Такі заходи допомагають підвищити лояльність співробітників, підвищити їх мотивацію та продуктивність, і в цілому позитивно впливають на атмосферу в команді.

Ефективність виробництва аграрного сектору значною мірою залежить від рівня матеріально-технічної бази підприємства, тобто виробничих ресурсів. Забезпечення належного рівня основних фондів та їх ефективне використання є

ключовим фактором досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливо оцінити забезпеченість підприємства матеріальними активами та ефективність використання цих ресурсів.

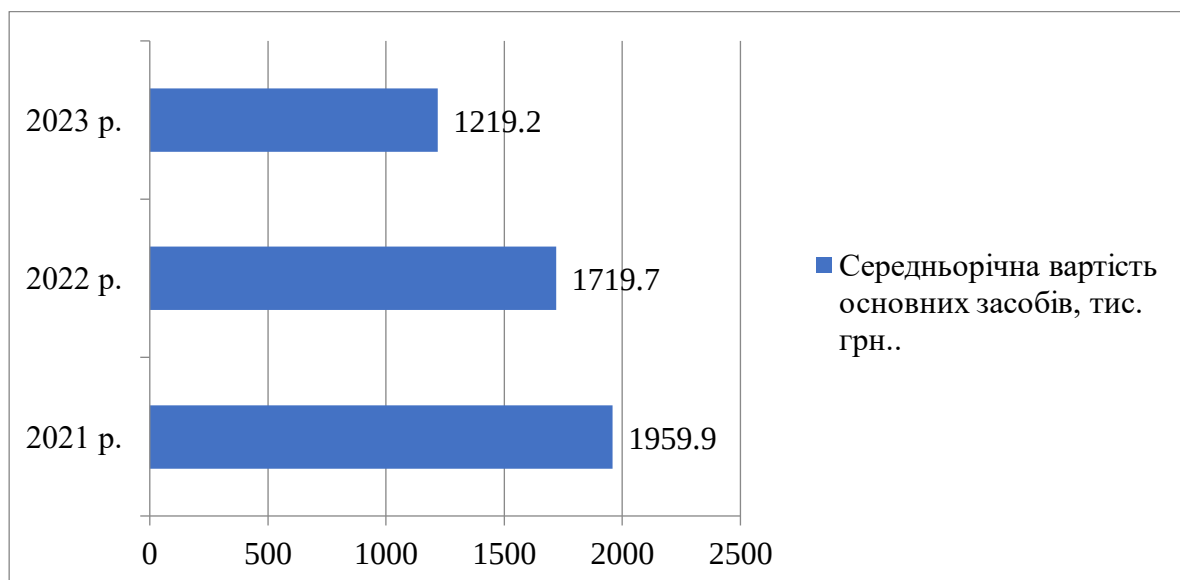


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2 – м; власні розрахунки

За результатами дослідження, наведеними на рисунку 2.4., спостерігаємо негативну динаміку забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «СП – АРГОС». Так, середньорічна вартість матеріальних цінностей зменшилася з 1959,9 тис. грн у 2021 році до 1719,9 тис. гривень. Порівняно з 2023 роком середньорічна вартість матеріальних активів зменшилася з 1719,9 тис. грн у 2022 році до 1219,2 тис. грн. у 2023 році.

Це означає, що відносне зниження становить 37,8%. Ці зміни, безсумнівно, можна вважати негативними, оскільки від наявності відповідної матеріальної бази як кількісно, так і якісно залежить сталий розвиток підприємства.

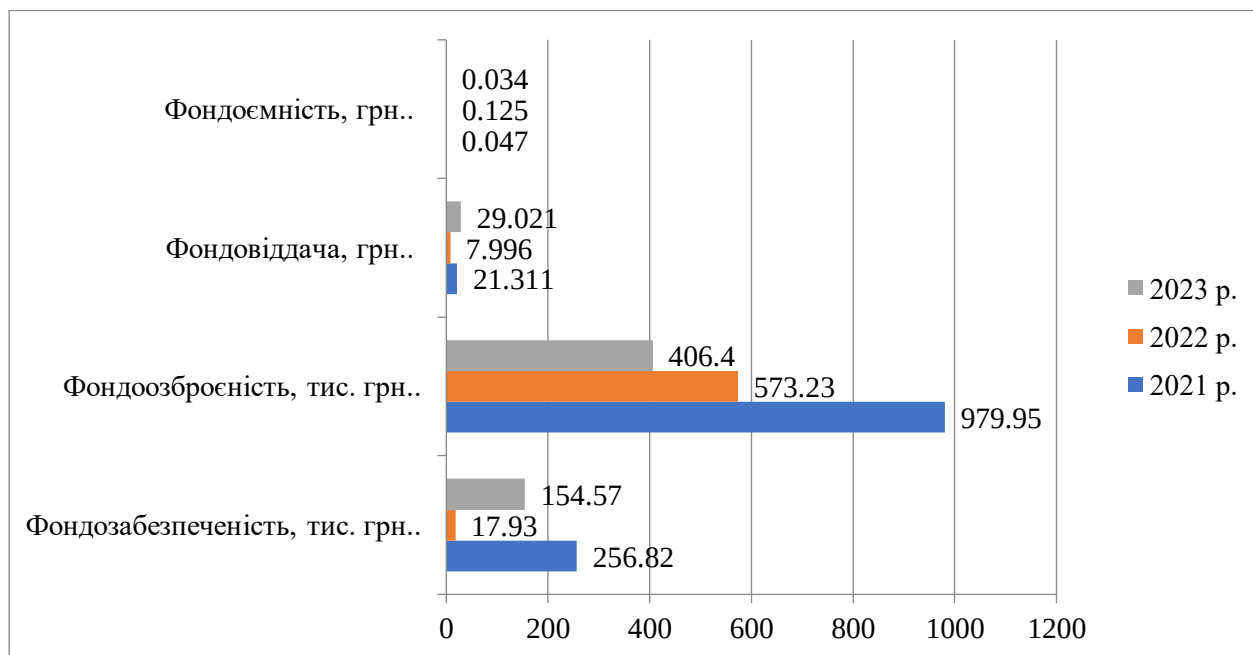


Рисунок 2.4 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2 – м; власні розрахунки

Для оцінки ефективності використання наявних виробничих ресурсів підприємства нами було розраховано декілька показників, серед яких: фондоозброєність, фондоозброєність, фондовіддача та фондомісткість.

Рівень достатності капіталу компанії знизився на 39,8% за досліджуваний період і досяг 154,57 тис. гривень у 2023 році. Зниження рівня достатності капіталу вказує на проблеми управління ресурсами або зміни зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії.

Як видно з розрахунків, індекс наявності товарних запасів також має негативну динаміку. У 2023 році порівняно з 2021 роком зниження виробничої оснащеності працівників підприємства склало 58,53%. Це можна пояснити зниженням наявності матеріальних активів підприємства. Показник фондовіддачі основних фондів, які використовуються у виробничій діяльності підприємства, у поточному році перевищив показник 2021 року в 13,6 раза і склав 29 021 грн. за 21311 грн. базовий рік. Збільшення цього показника свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів.

Отже, оскільки показник інтенсивності фонду є оберненим до доходності

фонду, можна спостерігати його зниження в досліджуваному періоді. Індекс капіталомісткості становить 0,034, що в 0,72 раза нижче значення індексу 2021 року.

У зв'язку зі зниженням ефективності роботи основних фондів, яке було викликано нестачею оборотних коштів, запасних частин, добрив та інших ресурсів, керівництво ТОВ «СП - АГРОС» повинно знайти оптимальне співвідношення між основними засобами та оборотними коштами. Розумне поєднання цих заходів може сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства.

Проаналізуємо ефективність управління ТОВ «СП – АРГОС» за даними таблиці 2.5, з метою подальшого позначення перспектив розвитку підприємства.

Ефективність функціонування господарської одиниці підприємства відображає, наскільки реалізовані фактичні результати господарської діяльності завдяки розумному використанню ресурсів. Ефективність використання ресурсів є ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства. Економічну ефективність фермерства оцінюють за допомогою системи взаємозалежних показників, які об'єктивно відображають рівень ефективності виробничих процесів.

Дані в таблиці 2.2 показують, що обсягові показники товарної продукції коливалися в 2021-2023 роках. З початком широкомасштабного вторгнення та війни розвиток компанії пішов на спад. Це негативно вплинуло на інші показники роботи підприємства.

У 2023 році порівняно з 2021 роком обсяг товарної продукції на одну зайняту особу на 100 га сільськогосподарських угідь зменшиться на 18,04 та 43,53 відсотка відповідно. Це зниження відбулося, незважаючи на незначне зростання вартості землі, кількості працівників та виробничих ресурсів. Основною причиною таких негативних змін є зменшення доходів від реалізації продукції на 6383,9 тис. грн., тобто 8,47%, що стало наслідком початку бойових дій на території України. Ці дії мали значний негативний вплив на діяльність ТОВ «СП - АРГОС».

Таблиця 2.5 – Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «СП - АРГОС»

| Показники                                         | 2021р.   | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р.<br>від 2021 р.,<br>( +;-) | 2023 р.<br>до 2021,<br>р., % |
|---------------------------------------------------|----------|---------|---------|-----------------------------------|------------------------------|
| Вартість товарної продукції, тис. грн.            | 41767,1  | 13750,0 | 35383,2 | -6383,9                           | 8,47                         |
| - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн..               | 5472,99  | 1742,45 | 4485,81 | - 987,18                          | 81,96                        |
| - на 1 середньоспискового робітника, тис грн.     | 20883,6  | 4583,3  | 11794,4 | -9089,2                           | 56,47                        |
| - на 100 грн. основних виробничих засобів, грн.   | 2131,08  | 799,56  | 2902,17 | 771,09                            | 136,18                       |
| Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн. | 24464,5  | -1271,3 | 9766,7  | - 14697,8                         | -                            |
| - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                | 3205,73  | -161,10 | 1238,20 | -1967,53                          | -                            |
| - на 1 середньорічного робітника, тис грн.        | 12232,25 | -423,77 | 3255,57 | -8976,68                          | -                            |
| - на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.    | 1248,25  | -73,93  | 801,07  | -447,18                           | -                            |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.    | 15559,9  | 12632,0 | 21419,4 | 5859,5                            | 137,66                       |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                | 1586,5   | 2127,3  | 3926,5  | 2340,0                            | 2,47 рази                    |
| Інші витрати, тис. грн.                           | 275,4    | 389,1   | 433,7   | 159,3                             | 1,57 рази                    |
| Рівень рентабельності, %                          | 140,42   | -8,39   | 37,89   | -102,53 в.п                       | -                            |
| Рентабельність фондів (норма прибутку), %         | 67,99    | -2,47   | 8,01    | -59,9 в.п.                        | -                            |

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2- м; власні розрахунки

Розмір товару 100 грн. Основні засоби у 2023 році зросли порівняно з 2021 роком і складають 771,09 грн. відповідно до Збільшити розмір товару на 100 грн. Матеріальні активи у 2023 році свідчать про покращення ефективності використання матеріальних активів порівняно з 2021 роком. Позитивна динаміка показника є результатом модернізації обладнання, оптимізації виробничих

процесів, підвищення продуктивності праці працівників та покращення управління ресурсами. Щоб зберегти цю тенденцію, компанія повинна продовжувати інвестувати в нові технології, вдосконалювати процеси та підтримувати високий рівень навчання співробітників.

Зменшення обсягів реалізації продукції через воєнні дії та закриття портів і кордонів призвело до зниження коефіцієнта чистого прибутку. Відтак у 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 1271,3 тис. гривні. У 2023 році показник чистого прибутку покращився і склав 9766,7 тис. грн. З 2023 по 2021 рік сума чистого прибутку зменшилася на 14697,8 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 5859,5 тис. грн. Підвищення собівартості реалізованої продукції може свідчити про збільшення витрат або зниження ефективності виробничих процесів.

Інші операційні витрати зросли в 2,47 рази, а інші витрати – в 1,57 рази, що в сукупності має негативні наслідки при розрахунку показника прибутковості підприємства. У порівнянні з 2023 роком рівень рентабельності знизився на - 102,53 п.п. порівняно з 2021 роком. У 2023 році рівень та прибутковість фондів продемонстрували тенденцію до зниження порівняно з показником 2021 року – на 59,98%. п., внаслідок дії фактора: зменшення виручки від реалізації продукції.

Загалом аналіз показує, що ТОВ «СП - АРГОС» знаходиться на шляху розвитку, про що свідчить позитивна динаміка основних показників до 2022 року. Тим не менш, наявний потенціал компанії дає надію на швидке відновлення позицій на ринку та підвищення ефективності роботи.

## **2.2 Інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств**

Якщо розглядати компетенції як складне, багатоаспектне, елементарне явище, що має свою структуру, властивості та ознаки, то варто зазначити, що досягнення керівником певного рівня розвитку компетенції формально визначається або підтверджується його посадою в компанії. ієрархія. Іншими

словами, прийняття та прийняття на роботу старшого працівника, крім відповідності вимогам випробувального терміну та іншим критеріям, визначеним посадою, умовно свідчить про наявність відповідного (адекватного) рівня розвитку компетентності на посаді, в тому числі: ситуаційні компетенції. Насправді ж він ілюструє, визначає і підтверджує (або спростовує) справжній (фактичний) рівень компетентності - діяльність працівника на посаді, виконання покладених на нього завдань і функцій, належну (середню або підсумкову) результативність, встановлені керівництвом або власниками) показники суб'єкта господарювання чи підприємства загалом.

Номінальні компетенції керівника визначають умови та критерії конкурсу, формальне (номінальне) виконання яких дозволяє прийняти управлінське рішення про працевлаштування та призначення кандидата на відповідну посаду в організації. Носій номінальної компетенції - це працівник, який володіє конкретними знаннями, уміннями, навичками, досвідом тощо на даній посаді. Справжня компетентність проявляється в тому, що керівник виконує свої завдання в період, що оцінюється/аналізується; Рівень розвитку актуальних компетенцій дозволяє визначити, наскільки своєчасно, повно, систематично та ефективно керівник виконує покладені на нього завдання, вирішує будь-які проблеми, керує в рамках посадової інструкції, приймаючи та поважаючи відповідальність за завдання. виконується - управлінські рішення. Можна сказати, що відповідний рівень логічно реальних компетенцій характеризується еквівалентністю, тобто «тоді і тільки тоді».

Вимірювання компетенцій класичними методами (атестація, метод «360°», тестові завдання тощо) дозволяє частково чи опосередковано перевірити професіоналізм керівника, який володіє відповідними структурними елементами компетенцій (знань, умінь, навичок). , що вказує на діючу чи ресурсну (структурно-функціональну) складову (образ) компетентності.

Професійні компетенції керівника для заміщення посади слід розглядати через призму таких елементів, як знання, уміння, навички, нахили або здібності, а також риси характеру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Визначення складових компетентності керівника в ТОВ «СП - АРГОС

| з/п | Складові         | Означення                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Знання           | Обізнаність у чому-небудь, наявність відомостей про кого-, що-небудь.                                                                                                                                                                                                       |
|     |                  | Особлива форма духовного засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності, яка характеризується усвідомленням їх істинності.                                                                                                                                  |
|     |                  | Знання – відомості, необхідні для трудової діяльності.                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.  | Вміння (уміння)  | Здобута на основі досвіду, знання здатність належно робити що-небудь                                                                                                                                                                                                        |
|     |                  | Засвоєний суб'єктом спосіб виконання дії, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок.                                                                                                                                                                           |
|     |                  | Готовність виконати дію, необхідну для вирішення поставленого завдання, здатність успішно виконувати характерні для професії трудові прийоми, використовувати необхідне оснащення робочого місця, орієнтуватися у трудовій обстановці. Вміння розвиваються на основі знань. |
| 3.  | Навички (звички) | Схильність чи потреба діяти, вести себе певним чином; звичка. Вміння вирішувати той чи інший вид завдання, доведене до автоматизму                                                                                                                                          |
|     |                  | Дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними. При їх наявності діяльність людини відбувається швидше і продуктивніше.                                                                                                                               |
|     |                  | Закріплене вміння, автоматизоване у результаті багаторазового повторення; виконання трудових прийомів без видимої участі свідомості.                                                                                                                                        |

Джерело: впорядковано автором.

З метою найбільш раціонального використання спеціалістів, підвищення ефективності їх роботи та відповідальності за покладені на них завдання на підприємствах проводять атестацію керівників. Це має сприяти подальшому вдосконаленню підбору персоналу, підвищенню його ділової кваліфікації тощо.

Під час атестації найважливішим документом є посадова інструкція. Для її складання найчастіше використовуються професійно-кваліфікаційні характеристики з Кваліфікаційного довідника керівних, професійних і службовців, а також чинних Положень про структурні підрозділи підприємства. Важливою умовою оформлення п/і є єдиний підхід до їх структури, формулювання змісту глав і порядку їх викладу. При цьому вона має відображати

весь обсяг (обсяг) посадових обов'язків, прав і відповідальності старшого працівника, бути чітким і лаконічним, але водночас гнучким, динамічним і справедливим.

Перелік кваліфікаційних характеристик робітничих професій - це сукупність описів професій, упорядкованих за видами економічної діяльності. Кожен розділ містить опис кваліфікації професій працівника з розподілом на підрозділи. На підприємстві розроблені робочі посадові інструкції. Основні розділи в них.

Завдання та обов'язки. Він містить опис професій, характерних для даної професії. Для визначення професійних завдань і обов'язків робляться посилання на область необхідних знань, обладнання, машин, інструментів, сировини, матеріалів, компонентів, продуктів і послуг.

Ви повинні знати. Містить характеристику знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечної праці, які слід прочитати та застосувати. Галузі знань і методи роботи тісно пов'язані з необхідними напрямками освіти, практичної освіти у формі професійної спеціалізації відповідно до результатів науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи сфері послуг.

Вимоги прийнятності. Вони визначають необхідний для виконання покладених на нього завдань рівень спеціальної підготовки працівника та вимоги щодо стажу роботи.

Спеціалізація. Він містить похідні назви професій, характеристики роботи, галузеву приналежність і згадки про товари, послуги, обладнання, механізми та інструменти, що вказують на специфіку застосування професії.

Приклади роботи. У них зазначаються найменування робіт і пов'язаних з ними машин і пристроїв, умови безпечного і нешкідливого виконання робіт, обладнання для технологічних процесів.

Перше що необхідно оцінити це рівень EQ. Відповідно до методики ми провели аналіз та визначили, що керівник підприємства має достатній ступінь EQ.

Таблиця 2.7 - Характеристики рівнів розвитку EQ керівника підприємства та прогнозний рівень для керівника

| Фактичний рівень          | Характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Прогнозний рівень       | Характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Достатній рівень розвитку | Здатність особистості розпізнавати, оцінювати, визначати причини і пояснювати значення емоцій, але не завжди позитивно сприймає емоції інших людей; намагається контролювати і регулювати свої емоції та емоції інших, бути емпатійною, гнучкою у прояві емоцій, має схильність до екстраверсії, до домінування позитивних емоцій, намагається бути емоційно стійкою і зближуватися з людьми на емоційній основі, розумно використовувати емоції. | Високий рівень розвитку | Здатність особистості розпізнавати власні емоції, оцінювати свій емоційний стан, визначати причини і пояснювати значення своїх емоцій, позитивно сприймати власні емоції та емоції інших людей, стримувати власні емоції, проявляти емоції відповідно до ситуації, контролювати та регулювати свої емоції й емоції інших, бути емпатійним, емоційно стійким, гнучким у прояві емоцій, схильним до екстраверсії; орієнтуватись на позитивні емоції і зближуватися з людьми на емоційній основі |

Джерело: власні дослідження

Наявність належного рівня емоційних компетенцій забезпечує успішне та ефективне ведення комунікаційного процесу з підлеглими підрозділу, виконання доручень тощо, а тому є невід'ємною складовою професійних компетенцій керівних працівників.

Таблиця 2.8 -Характеристика рівнів професійної та емоційної компетентності керівника

| № з/п | Бали оцінювання професійної компетентності за шкалою [0;100] | Бали оцінювання емоційної компетентності за шкалою [0;90] | Рівні     |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 1     | 88-100                                                       | 72-90                                                     | Високий   |
| 2     | 71-87                                                        | 57-72                                                     | Середній  |
| 3     | 50-70                                                        | 40-56                                                     | Достатній |
| 4     | 49 і менше                                                   | 39 і менше                                                | Низький   |

Джерело: сформовано автором.

Тому успішність будь-якої дії лише у 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а у 67% – емоційними компетенціями. Причому у випадку з керівником ці цифри відрізняються ще більше: 85% залежить від конкретного показника, і лише 15% залежить від IQ.

Формальна наявність певного рівня знань, умінь і навичок дає змогу продуктивно вести управлінську діяльність, однак ефективність цієї діяльності визначається збереженням параметрів точності (тобто якості, своєчасності, доцільності), які є параметром застосування компетенцій у процесі роботи. Ці міркування дозволяють розробити відповідну модель та комплексну методику оцінки компетенцій керівника.

Критерієм ефективності професійної діяльності є відповідність параметрам управлінської діяльності: обсягу, комплексності, точності, включаючи своєчасність, якість прийняття управлінських рішень і дотримання додаткових умов, що висувуються посадою (а в окремих випадках – ситуацією), ринок, управління, тощо).

Керівник, який виконує роботу, формує, розвиває або змінює відповідні компетенції, враховуючи вимоги роботи чи діяльності, що виконується, ринку праці, тощо. Таким чином, він визначає перелік критеріїв для оцінки рівня компетенцій, необхідних для виконання специфічної діяльності:

- кількість/обсяг/загальне виконання функціональних завдань;
- складність виконуваних завдань;
- точність/якість/точність роботи;
- час, швидкість і пунктуальність роботи;
- дотримання інших (додаткових) вимог під час реалізації роботи.

Таким чином, виходячи з вищенаведених узагальнень, можна сформулювати перелік показників оцінювання рівня поточного стану професійної компетентності керівника (табл. 2.9).

Вважається, що керівник формально готовий (знає, вміє) виконувати функції та завдання відповідного обсягу та складності, але далеко не факт, що всі вони регулярно це роблять. і систематично необхідні в процесі роботи.

Таблиця 2.9 - Критерії оцінювання професійної компетентності керівника

| Діапазон                       | Складність                     | Точність                    |                             |                                                   |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
|                                |                                | Якість,<br>Q                | Своєчасність,<br>T          | Відповідність іншим<br>(додатковим)<br>вимогам, R |
| Згідно посадових<br>інструкцій | Згідно посадових<br>інструкцій | $[0; 1]$<br>$\rightarrow 1$ | $[0; 1]$<br>$\rightarrow 1$ | $[0; 1]$<br>$\rightarrow 1$                       |

Джерело: сформовано автором

При цьому кожна діяльність аналізованого періоду (наприклад, місяця) може бути оцінена за результатами якості, своєчасності та відповідності, що свідчить про наявність професійних компетенцій.



Рис. 2.5. Взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей керівника

Джерело: сформовано автором

Порівняння розрахованого показника (діяльнісної складової) посадових компетенцій керівника з показником ступеня (рівня) реалізації мети свідчить про співвідношення та завершеність управлінського циклу.

### **2.3 Оцінювання формуванням професійних компетентностей керівника як важливої складової управління ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області**

Для аналізу стану та динаміки розвитку управлінських компетенцій ми використали метод опитування. Як інструмент дослідження ми використали відповідним чином розроблене опитування. Опитування підготовлено для керівників компаній (керівників: директорів, заступників керівників, керівників відділів, магазинів, служб та працівників функціональних підрозділів – відділів і служб), керівників та підприємців.

Подібне, адекватне асоціативне розуміння поняття «компетентність» стосується більшості респондентів; серед відповідей – обізнаність, професійні знання та вміння, досвід, авторитет, бізнес-знання, експертиза тощо.

До основних ознак, які найкраще характеризують компетенції керівника, респонденти віднесли такі ознаки (рис. 2.6).

За результатами особистого спілкування встановлено, що переважна більшість керівників обирає динаміку та гнучкість з огляду на складність умов функціонування ринку, вимоги швидкої адаптації до зовнішніх впливів та т.зв. гнучке реагування на заходи конкуренції, влади, постачальників, персоналу тощо.

До основних ознак, які найкраще характеризують компетенції керівника, респонденти віднесли такі ознаки (рис. 2.6).

Згідно з дослідженням, респонденти найчастіше посилаються на показники для перевірки рівня управлінських компетенцій: якість – 38,9%, пунктуальність – 34,4%, дотримання вимог – 25,7%; серед інших варіантів - ефективність (менше 1%).

Думка респондентів одностайна щодо необхідності проведення відповідних розрахунків для оцінки рівня компетентності керівників підприємства.

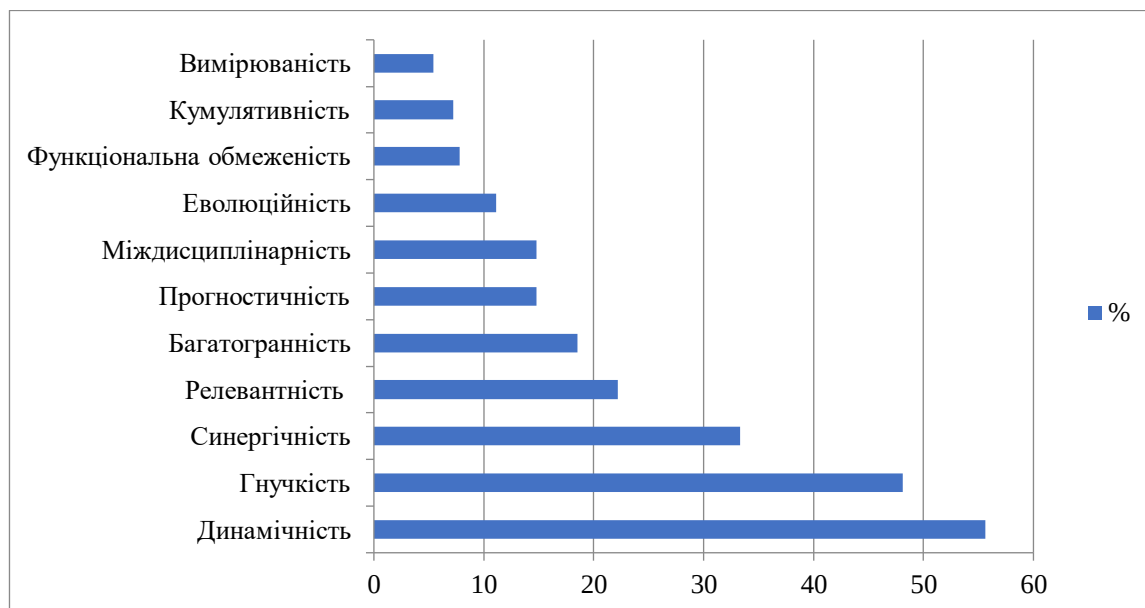


Рисунок 2.6 - Властивості компетентності управлінців, %.

Джерело: побудовано автором за [10]

До показників, що свідчать про ріст/розвиток компетенцій співробітників, належать насамперед вищезазначені показники їхнього зростання, просування по службі тощо. Серед факторів, які найбільше впливають на рівень компетенцій керівника, думки респондентів розмістилися в відповідний порядок (розрізи) (рисунок 2.7). Крім того, респонденти помітили проблеми, які спонукають до дії, мотивації та бажання самовдосконалюватися.

На запитання щодо розвитку власних компетенцій переважна більшість респондентів відповіли ствердно; особливо 62,96% – так, важливо; 37,03% – так, за потребою.

Що стосується можливих варіантів того, хто саме має опікуватися розвитком компетенцій, то оціночна картина така: 42,2% – сам керівник; 7,8% - керівництво/власники; 32,5% - спільний менеджмент і лідер 50/50; решта (17,5%) – розділене лідерство та лідерство з різними пропорціями.

Щодо частки витрат бюджету (підприємства), які спрямовуються на розвиток управлінських компетенцій, то думка респондентів найчастіше була в межах 3-5%.

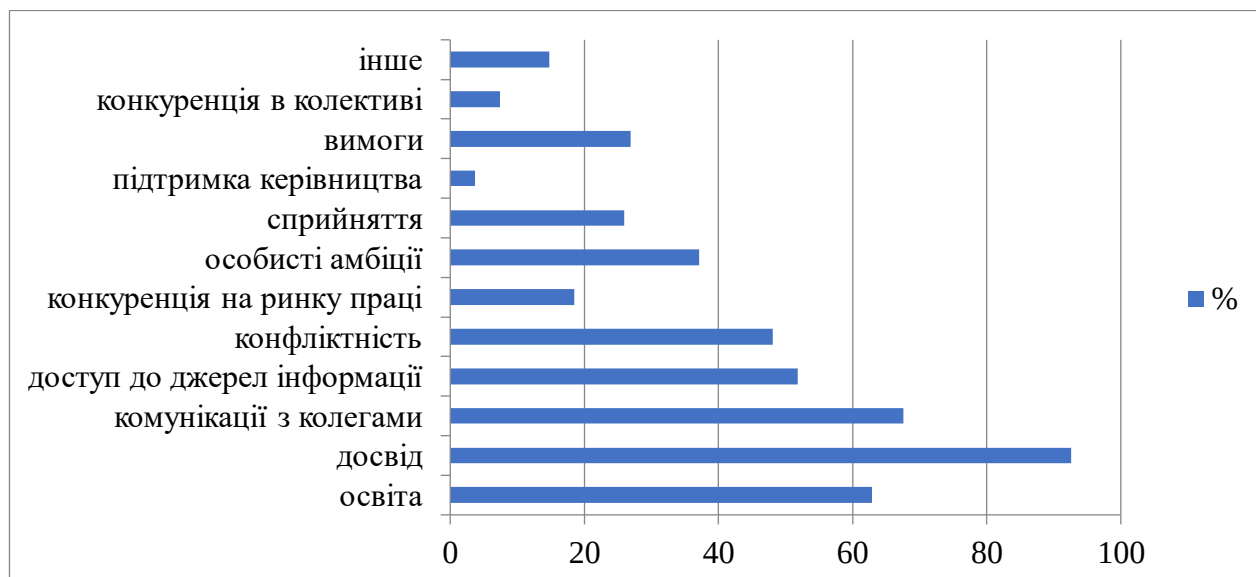


Рисунок 2.7 - Чинники впливу на рівень компетентності керівника

Джерело: побудовано автором за [10]

Досить цікавою є думка респондентів щодо основних мотивів, якими керуються працівники щодо розвитку власних компетенцій: основною мотивацією є матеріальне заохочення (підвищення зарплати, премії) – 68,9%, потім особистий чи професійний розвиток – 55,5%.

Відповідаючи на питання про передумови та мотиви «Твого вибору», респонденти також звернули увагу на конкуренцію між підприємствами на ринку. Про ситуацію на ринку праці, активність населення на ринку праці, зміни, що відбуваються в державі, освіті тощо у світлі динаміки рівня безробіття, отриманої в цілому з офіційних джерел, або за категоріями працівників.

Ситуація на ринку праці спеціалістів, очікуваний рівень потенційної пропозиції вакансій на тлі існуючого безробіття, заробітної плати, економічної міграції тощо. Для її моніторингу має бути підготовлена загальнодоступна офіційна статистика (періодичні статистичні збірники). з точки зору параметрів зайнятості та тенденцій, вони можуть бути застосовані в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Згідно зі статистичними даними, в Україні спостерігається тенденція до зменшення чисельності професійно активного населення, яка супроводжується збільшенням кількості безробітних, але водночас демонструє песимістичну картину України. ринку праці.

Що стосується інструментів (методів) розвитку компетенцій, то розподіл відповідей респондентів свідчить про те, що керівники надають пріоритет ресурсам Інтернету та спілкуванню з фахівцями (рис. 2.8).

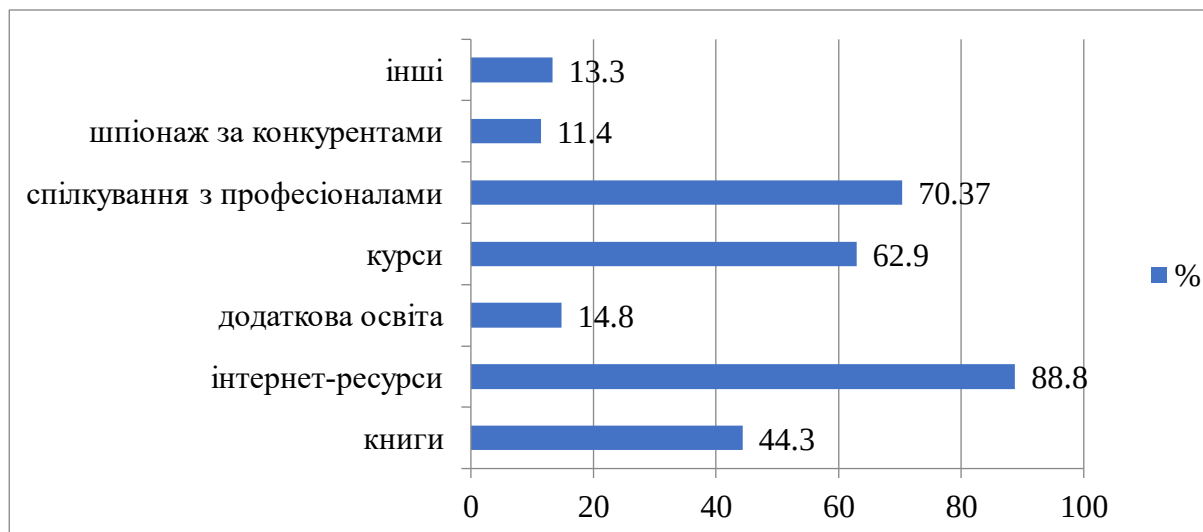


Рис. 2.8. Способи розвитку компетентностей управлінців на підприємстві, %.  
Джерело: побудовано автором за [10]

Не буде зайвим зауважити, що в процесі розвитку компетенцій працівники відчують певні ризики, які відповідно можуть пригнічувати бажання (основний мотив), пов'язаний із зазначеним процесом (рис. 2.9).

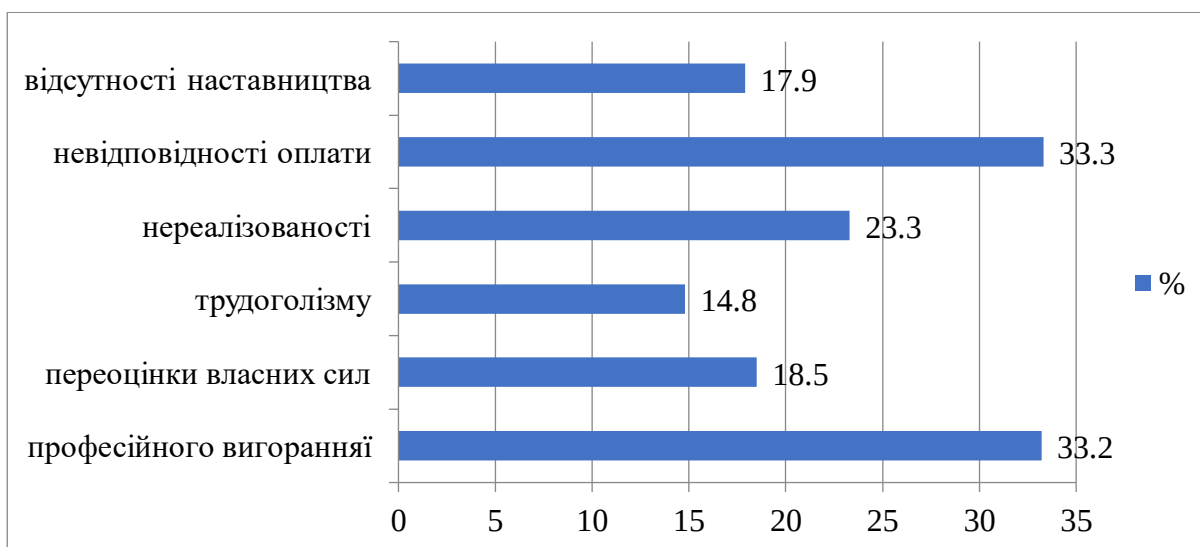


Рис. 2.9. Основні ризики у процесі розвитку компетентності керівника  
Джерело: побудовано автором за [10]

Дослідження дозволяє окреслити досить показову картину таких загроз; Розуміння сутності та причин цих загроз дозволяє сформувати стилі поведінки або обрати інструменти для їх подолання чи зменшення негативного впливу.

Крім загроз, менеджери стикаються з багатьма перешкодами на шляху розвитку компетенцій. Відповідне опитування дозволяє визначити основні з них, що водночас дає змогу ефективніше та результативніше планувати низку заходів у сфері розвитку компетентностей з урахуванням можливих перешкод та шляхів їх подолання/усунення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Основні бар'єри у процесі розвитку компетентності керівника (вибрані показники)

| № з/п | Бар'єри у процесі розвитку компетентності працівників                                                                                        | % ствердних відповідей респондентів |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1     | Хронічна емоційна напруга → емоційне вигорання                                                                                               | 28,6                                |
| 2     | Психологічна напруга (криза), професійні хвороби                                                                                             | 25,2                                |
| 3     | Негативний досвід у минулому професійному зростанні                                                                                          | 24,9                                |
| 4     | Відсутність досвіду                                                                                                                          | 24,2                                |
| 5     | Відсутність чітких цілей                                                                                                                     | 21,3                                |
| 6     | Дискомфорт, негативний мікроклімат та особливості роботи (несприятливий колектив, шуми, нічна, понаднормова, надмірна робота без відпочинку) | 19,3                                |
| 7     | Відсутність зворотнього зв'язку                                                                                                              | 19,1                                |
| 8     | Негативний стан економіки                                                                                                                    | 16,6                                |
| 9     | Опір організаційним змінам                                                                                                                   | 16,4                                |

Джерело: побудовано автором за [10]

Водночас враження респондентів щодо відповідності винагороди за посаду рівню розвитку їхніх компетенцій є дуже інформативним. За даними опитування, переважна більшість відповідей (близько 85%) вказують на недостатній рівень оплати праці; при цьому певний відсоток респондентів вважає, що рівень оплати праці повністю відповідає рівню компетентності. Останні здебільшого є власниками приватних підприємств або працівниками на керівних посадах приватних підприємств (приблизно 82%). Серед респондентів немає співробітників, які вважають, що рівень оплати праці перевищує рівень компетенцій (рисуюнок 2.10).

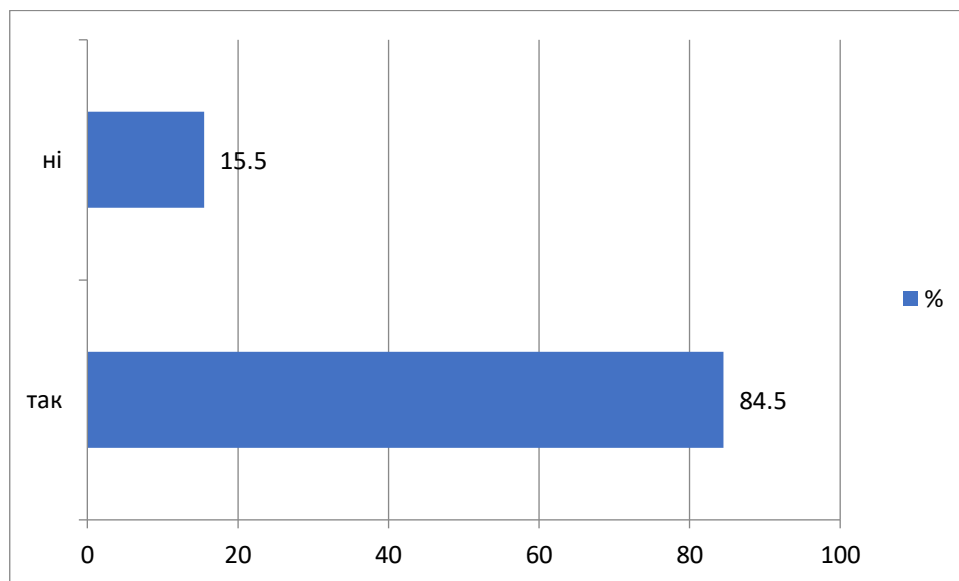


Рисунок 2.10 - Результати опитування щодо доцільності наявності емоційної компетентності у керівників, %

Джерело: побудовано автором за [10]

Слід зазначити, що незадоволеність рівнем оплати праці, пов'язаною з компетенціями співробітників, з'являється при постійному зростанні середньої зарплати по країні, яка явно не відповідає пропозиціям конкурентів керівників і враховує пропорції номінальна і реальна заробітна плата.

Говорячи про знання та володіння поняттям «емоційна компетентність (емоційний інтелект)», слід зазначити наявність загального рівня розуміння, оскільки для більшості респондентів ( 68,2%) цей термін є емпатією, здатністю налагодження стосунків з колегами, «м'які навички», розуміння себе, своїх емоцій, оточення тощо. При цьому варто зазначити, що більшість із зазначених відсотків – це менеджери, які займають керівні посади у своїй компанії (84,16% проти 15,84% %).

Що стосується показників діяльності компанії, на які впливають компетенції співробітників, то більшість респондентів погоджуються з вищезазначеним (фінансово-господарська діяльність, персонал, виробничо-господарська діяльність) або акцентують увагу насамперед на фінансовому становищі і економічній. На основі оцінки та аналізу результатів опитування слід зробити висновок про загальні тенденції у розумінні компетенцій, особливо

емоційної важливості та характеристик працівників у діяльності підприємства; доцільність його розвитку шляхом врахування факторів і мотивів, моніторингу перешкод і загроз у цьому контексті та визначення особливого типу наставника в цьому процесі.

Порівняння розрахованого показника (діяльнісної складової) посадових компетенцій співробітників з показником ступеня (рівня) реалізації мети свідчить про співвідношення та завершеність управлінського циклу.

Таблиця 2.12 - Результати експертного оцінювання досягнення відповідного рівня параметра діяльності керівником ТОВ «СП-АРГОС»

| Періоди | Ступінь д/цлі, | Якіс<br>ть, | Своєчасність, | Відповідніст<br>ь, |
|---------|----------------|-------------|---------------|--------------------|
| 2021    | 0,89           | 3           | 2             | 4                  |
| 2022    | 0,91           | 3           | 3             | 4                  |
| 2023    | 0,867          | 3           | 2             | 3                  |

Джерело: сформовано автором

Таким чином, враховуючи параметри роботи керівника, ми дійшли висновку, що він дбає про результати свого бізнесу, але необхідний періодичний моніторинг для визначення рівня комплаєнсу; наявність потенціалу розвитку на посаді; адекватність рівня оплати праці – рівень компетентності працівника.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ТОВ «СП-АРГОС» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

#### **3.1 Модель формування професійних компетентностей керівника в ТОВ «СП-АРГОС» Сумського району Сумської області**

В умовах надзвичайно швидких інформаційних та комунікаційних змін, наявність компетентних менеджерів є запорукою успіху бізнесу. Здатність управлінського персоналу більш повно використовувати особисті цілі (як і цілі компанії) забезпечує власний потенціал, ефективний подальший розвиток і самореалізацію в професійній сфері. Розвиток компетенцій співробітників доцільно розглядати в кількох паралельних системах координат:

- у професійному житті;
- на підприємстві;
- в межах даної професії;
- у складі відповідної посади в системі управління підприємства.

Згідно з посадовою інструкцією, управлінський працівник повинен володіти та демонструвати належний рівень професійної компетентності для виконання безпосередніх функціональних завдань. Водночас у системі управління керівники повинні мати належний рівень емоційних компетенцій для ефективного управління підлеглими. Систематичне та періодичне оцінювання професійних компетенцій свідчить про цілеспрямованість їх розвитку, подальше спрямування, необхідність використання відповідного інструментарію, цілеспрямованість тощо. Вивчення особливостей, умов та елементів процесу формування та розвитку компетентностей працівників управлінського персоналу дозволяє розробка відповідну модель, яка передбачає формування та використання потенціалу

розвитку компетенцій керівників у декілька етапів та з урахуванням відповідних елементів (рис. 3.1).

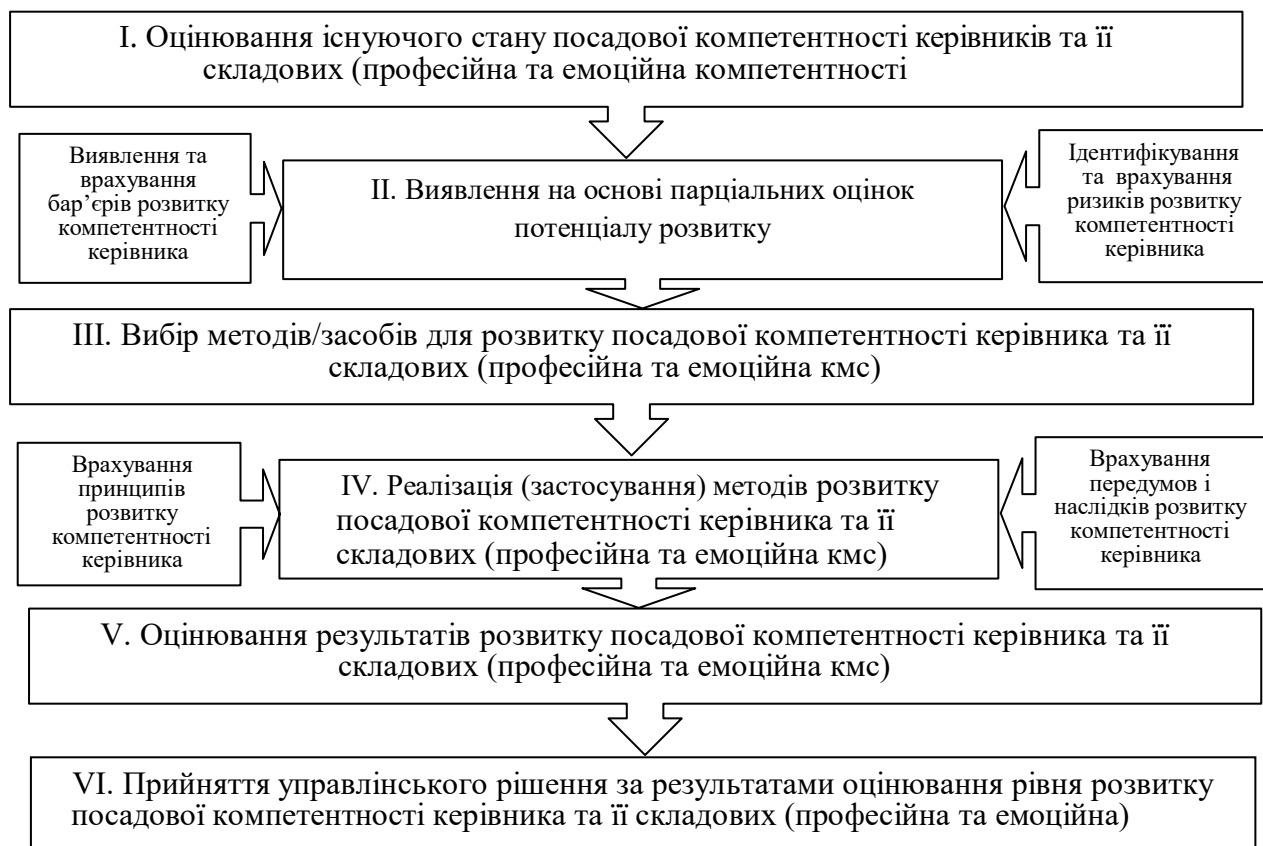


Рис. 3.1. Модель розвитку компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором.

При оцінці фактичних професійних компетенцій працівника необхідно включати дві складові – професійну та емоційну. Призначення працівника на посаду визначає можливість підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації, які передбачені посадовою інструкцією. Насправді перелік записів у посадовій інструкції – це простір для можливостей навчання, що формально є можливістю розвитку на посаді або шансом набуті професійних компетенцій. Під можливістю розвитку професійних компетенцій слід розуміти всі наявні можливості та продуктивні сили особистості (працівника, керівника), які можуть бути використані у професійній сфері, сфері чи сфері професійної діяльності. Це також

може бути витлумачено як резерв або резерв; приховані здібності та сильні сторони професійної діяльності, які можуть виявлятися в процесі роботи, у відповідних умовах самореалізації особистості.

Через наявність емоційної компетентності потенціал, закладений у професійних компетенціях, є вужчим поняттям, ніж потенціал, властивий професійним компетентностям. Рівень реалізованого та нереалізованого потенціалу слід розглядати з урахуванням компонентів професійних компетенцій:

- у випадку з керівниками – можливості розвитку компонентів професійної та емоційної компетентності;
- для всіх керівних кадрів - можливість розвитку професійних компетенцій та - емоційних компетенцій, необхідних власникам.

Можливості використання потенціалу управлінського програмного забезпечення слід розглядати в кількох напрямках:

- на рівні підприємства;
- на особистісному рівні (у зв'язку з самореалізацією особистості);
- у міжорганізаційному просторі (в межах конкретної професії).

До факторів, що впливають на ступінь реалізації управлінського працівника, належать, зокрема: психофізіологічний стан працівника, який визначається його здатністю та бажанням самовдосконалюватися, стан здоров'я, працездатність тощо; обсяг, глибина і всебічність загальних і спеціальних знань, умінь і професійних навичок, що визначають здатність працівника працювати конкретного змісту і складності. Важливим фактором, який слід враховувати при використанні програмного забезпечення для управління, є досягнення належного рівня.

Співробітник, зацікавлений у розвитку (задоволення первинних потреб, задоволення вторинних потреб), очевидно, розвиває і розвиває власний потенціал у процесі професійного життя. З логічної точки зору потенційний рівень розвитку компетентності може сягати нескінченності (адже «досконалості немає меж»), але він обмежений позицією, яку займає лідер. відповідно до посадової інструкції. При цьому рівень використання навичок має бути максимально наближеним до

рівня підготовки компетентності. Рекомендується, щоб ці умови були представлені в такій формі:

$$R_{\text{використ}} \text{ По ПЗ} \rightarrow 1 \quad (3.1)$$

Наявність певного відхилення ( $\Delta$ ) – величина професійного потенціалу, нереалізованого протягом професійного життя:

- визначає цілеспрямованість і перспективи подальшої професійної самореалізації працівника;
- свідчить про нереалізованість особистості на даному етапі професійного життя, що спонукає до пошуку причин і факторів, що призводять до такої ситуації.

Виявлення потенціалу розвитку компонентів професійної компетентності на основі часткового дослідження (етап 2 моделі) зумовлює необхідність урахування можливих перешкод і загроз з точки зору розвитку компетенцій керівника, що в свою чергу визначає можливості їх подолання тощо.

Розробка програмного забезпечення та розвиток компетенцій як процес відбувається протягом трудових відносин працівника з моменту їх закінчення (вихід на пенсію, смерть тощо). Розвиток компетенцій зазвичай відбувається нерівномірно, а всі організаційні процеси відбуваються під впливом та в умовах непередбачуваного середовища. Оскільки кадрова підсистема організації є соціальною системою, слід зазначити, що в умовах розвитку таких систем існує низка негативних факторів, які можна вважати специфічним бар'єром, що перешкоджає/ускладнює розвиток управлінських компетенцій.

Розвиток індивідуальних компетенцій керівника є другорядною потребою, тому не кожен намагається розвиватися професійно. Непереборні перешкоди вимагають адаптації, тобто вибору відповідної стратегії поведінки. Якщо постійно виникає непереборний бар'єр, це можна вважати гальмівним фактором, який гальмує і уповільнює розвиток компетенцій і програмного забезпечення старшого співробітника.

Таблиця 3.1 - Бар'єри у процесі розвитку компетентностей керівника

| Ознаки                               | Різновиди                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За середовищем виникнення            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішнього середовища</li> <li>– внутрішнього (організаційного) середовища</li> <li>– особистого середовища</li> <li>– універсального середовища</li> </ul>               |
| За характером впливу                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– прямі перешкоди</li> <li>– непрямі перешкоди</li> </ul>                                                                                                                    |
| За періодом дії                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– періодичні</li> <li>– постійні</li> <li>– разові (тимчасові)</li> </ul>                                                                                                    |
| За характером прогнозування          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозовані</li> <li>– стохастичні (випадкові)</li> </ul>                                                                                                                 |
| За змістом                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні</li> <li>– технічні</li> <li>– адміністративні</li> <li>– фізіологічні</li> <li>– психологічні (мотиваційні)</li> </ul>                                         |
| За можливістю (дихотомією) подолання | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здоланні</li> <li>– нездоланні (вимагають адаптації до них)</li> </ul>                                                                                                     |
| За джерелом походження               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– бар'єри, пов'язані безпосередньо з трудовим процесом</li> <li>– бар'єри, пов'язані з певними видами старіння</li> <li>– кризові моменти</li> <li>– форс – мажор</li> </ul> |

Джерело: сформовано автором

Відстеження конкретних причин їх виникнення та розробка профілактичних заходів або методів їх усунення є основою належного моніторингу. Функції моніторингу меж під час розвитку компетенцій керівника в таких ситуаціях мають контрольний, профілактичний, діагностично-прогностичний та інформаційний характер.

Вибираючи поведінку та стратегії для подолання перешкод на шляху розвитку компетентності, співробітники та керівництво підприємства повинні звернути увагу на такі альтернативи:

- шукати заходів для виправлення ситуації;
- розгляд чи адаптація;
- зменшення (компенсація) негативного впливу.

Постійним джерелом професійної діяльності на відповідній керівній посаді

стає прагнення людини до самовираження та самореалізації через розвиток професійних компетенцій і результатів, що офіційно підтверджується професійним просуванням. Визнання, отримане протягом кар'єри, мотивує працівника постійно вдосконалювати свої професійні навички, поглиблює трудову мотивацію та впливає на інші сфери життя. Соціальне визнання професійних досягнень працівника у формі професійного просування дає можливість виявлення нових якостей і навичок, а також найвищого рівня підготовки та розвитку особистості.

Розглядаючи розвиток управлінських компетенцій як невід'ємний процес розвитку особистісної складової в діяльності організації, важливо врахувати всі передумови та фактори впливу, можливості та небезпеки (ризики), особливості та особливості реалізації. виходячи з умов окремого підприємства з урахуванням глобальних і локальних аспектів якісного економічного розвитку.

Оскільки на розвиток компетенцій лідера впливає багато факторів, найважливішими з яких є соціальні, економічні та організаційні, їх взаємодія створює багато небезпек на початку та в кінці процесу. Виявлення, ідентифікація та прогнозування таких загроз дозволяє оптимально застосовувати методи управління ризиками: попередження, мінімізація або усунення негативних (деструктивних) ефектів (табл. 3.2). Ризик вигорання співробітника в умовах напруженості та конфліктів у професійному середовищі, недостатньої підтримки з боку колег, неадекватних умов для самовираження, вкладення значних зусиль/ресурсів у роботу з недостатнім визнанням, відсутності позитивної оцінки з боку керівництва та побудови професійної особистості. кар'єра. Щоб запобігти цьому ризику, необхідно враховувати і раціонально розподіляти навантаження, вміло переключатися з одного виду діяльності на інший, а не бути кращим у всьому і завжди, а також ефективно управляти організаційними конфліктами.

Небезпека переоцінки власних здібностей виникає через те, що працівник не усвідомлює рівня власних компетенцій і меж професіоналізму

Таблиця 3.2 - Ризиків розвитку компетентностей керівника

| Ознаки                                                  | Види                                                                                                            |                                                                     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| За ресурсною ознакою                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадрові (психологічні)</li> <li>• Інформаційні</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічні</li> </ul>      |
| За характером                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соціальні</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотиваційні</li> </ul>     |
| За тривалістю прояву (впливу)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разові</li> <li>• Періодичні</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійні</li> </ul>        |
| За можливими наслідками                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для працівника</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для організації</li> </ul> |
| За сферою виникнення з точки зору індивіда (працівника) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішні (особистісні)</li> <li>• Зовнішні (організаційні)</li> </ul> |                                                                     |

Джерело: власне узагальнення

. Ризик економічної неефективності виникає, коли розвиток компетенцій окремих менеджерів не має економічного впливу на компанію чи суспільство. Ризик неефективності працівника існує, коли розвиток компетенцій і розвиток управлінської кар'єри відбуваються по-різному. Таке кризове явище виникає в умовах вищого рівня професійної компетентності, ніж це необхідно для виконання службової роботи. Це призводить до стану професійної апатії та пасивності. Небезпека трудоголізму виникає через прагнення керівника до постійного професійного розвитку та підвищення компетентності. Щоб виключити ризик, необхідно раціонально витрачати час на роботу, відпочинок та особисте життя, або користуватися психологічними консультаціями тощо. зв'язок з варіантами винагороди (бюджетом) від компанії. Ризик конкуренції всередині організації. Наплив професійних компетенцій може викликати невдоволення та агресію з боку співробітників, які не бажають зайвої конкуренції та психологічного тиску.

Ризик псування особистості керівника виникає внаслідок ускладнення його професійної діяльності та максимального набуття професійних компетенцій. Завдяки постійному розвитку компетенції керівник досягає всіх можливих професійних цілей, що призводить до самотності та професійної апатії. Щоб

подолати ризик, ви повинні вміло керувати своїми цілями: ви повинні завжди шукати нові виклики не лише з точки зору професійного розвитку, але й з точки зору корисності професійного просування.

Ризик розбіжностей між теорією і практикою існує, коли теоретичні знання керівника не збігаються з практичними: такий працівник не може повністю реалізувати себе професійно. Цей ризик пов'язаний з розвитком компетенцій, а також з тим, що керівник, який лише досконало засвоїв теоретичні основи, не може досягти високих результатів, а керівництво не може правильно їх оцінити. Подолання ризику можливо шляхом постійного підкріплення теоретичних досліджень практичними заняттями.

Ризик відсутності наставництва. За умов розвитку управлінських компетенцій професійний розвиток відбуватиметься швидше, якщо в підрозділі буде досвідчений колега, який завжди зможе підтримати та підказати. Оскільки наставництво сприяє підвищенню рівня компетентності та професіоналізму співробітників, відсутність такої практики в компанії призводить до повільного розвитку компетенцій.

### **3.2 Розвиток наставництва як методу удосконалення професійних компетентностей та цифрових компетентностей керівника**

Розвиток компетентностей працівників передбачає пошук, нагромадження, структурування, аналізування значного обсягу релевантної у певній професійній сфері інформації. Відповідно, для реалізації вказаних завдань потрібно:

- забезпечити можливість доступу до джерел інформації;
- спонукати управлінців до розвитку компетентностей на засадах отриманої інформації.

Працівник для "набору" компетентностей, здобуває, володіє та використовує певний обсяг інформації; вказана інформація теоретичного плану представлена у формі різноманітних джерел: від навчальних курсів, книг до

практично необмежених Інтернет-ресурсів. Однак, виключно теоретична інформація не тотожна знанням, а тим більше вмінням (навичкам). Для перетворення інформації у знання – потрібен інтелект для її опрацювання, аналізу та синтезу, узагальнення, структурування, креативу тощо. Для перетворення інформації у вміння (навички) – потрібен досвід, тобто практичне застосування набутих знань у діяльності. Отож, узагальнення вказаних міркувань дозволяє припустити, що компетентність (її рівень) в широкому сенсі залежить від інформації (обсяг, структура, якість), часу на її пошук (доступ, вартість) і/або опрацювання (осмислення, оновлення, пробне застосування удіяльності тощо).

Компетентність, як збірне поняття, охоплює низку складових: знання, навички, вміння (уміння); здібності; нахили. Компетентність персоналу АУ, як важлива складова успіху кожної організації, повинна розвиватися відповідно до вимог ринку; що відповідно, зумовлює і посилює необхідність та доцільність використання різноманітних методів організаційного, психологічного та педагогічного спрямування для їх розвитку. Методи розвитку професійних компетенностей працівника наведені в таблиці 3.3.

Перелік, безперечно, не вичерпує всіх можливих методів, оскільки в умовах соціального та соціально-економічного розвитку їх різноманітність буде збільшуватися. Кожен метод має свої особливості, які необхідно враховувати при їх застосуванні. Грамотне і цілеспрямоване поєднання дозволяє застосовувати саме ті методи, які дозволяють більш ефективно досягати високого рівня компетентності менеджерів.

Тому від того, наскільки правильно буде обрано метод формування та розвитку компетенцій керівника, залежить подальший сталий розвиток всього підприємства. Одним із факторів, а також інструментом, який, безумовно, відіграє величезну роль у розвитку компетенцій керівника, є наявність наставника. Ментор – це той, хто радить і навчає; консультант, викладач; досвідчений колега, який курує молодих співробітників; керівник. Тому наставництво – це поради, навчання тощо. допомога у вигляді; наставницька діяльність. Ментор – це член організації, який зазвичай працює в ній багато років; досвідчений старший

працівник, який контролює або підтримує іншого працівника (керівника), як правило, нижче за службовою драбиною.

Таблиця 3.3 - Рекомендації щодо розвитку професійних компетентностей керівника

| Методи                                                         | Коротка характеристика                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Самоосвіта                                                  | Бізнес-література, відеокурси тощо.                                                                                                                                                                                                             |
| 2. Відвідування тренінгів, семінарів та інших освітніх програм | Отримання знань та підвищення кваліфікації.                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Спостереження за діями інших                                | Отримання інформації про конкретні практичні прийоми, які ефективні в реальних бізнес-ситуаціях; можливість засвоєння моделі успішної поведінки під час спостережень за поведінкою людей, що володіють високим рівнем розвитку компетентностей. |
| 4. Отримання зворотного зв'язку                                | Ознайомлення з думкою людей, з якими найчастіше існує взаємодія у професійній діяльності (н.: колеги, підлеглих).                                                                                                                               |
| 5. Розвиток з використанням наставництва                       | Можливість обговорення, а також - спільно з досвідченим наставником, коучем напрацювання схеми дії, що відповідають особливостям діяльності.                                                                                                    |
| 6. Розвиток на робочому місці                                  | Відпрацьовування необхідних навичок і вмінь, стилів поведінки в звичних робочих ситуаціях.                                                                                                                                                      |
| 7. Спеціальні завдання/проекти                                 | Відпрацьовування необхідних навичок та поведінки у нетипових ситуаціях.                                                                                                                                                                         |
| 8. Метод створення проблемних ситуацій                         | Особливий вид інтелектуально-емоційної взаємодії працівника із завданням, в процесі якого виробляється усвідомлення протиріч між необхідністю вирішення завдання і наявними у нього недоліками для цього.                                       |
| 9. Рольові та ділові ігри                                      | Можливість отримання або вдосконалення ефективної комунікації та міжособистісної взаємодії.                                                                                                                                                     |
| 10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток           | Удосконалення найменш розвинених компетентностей з метою їх "підтягування" до необхідного для ефективного виконання професійних завдань рівня дозволяє зменшити ймовірність критичних помилок у роботі.                                         |
| 11. Розвиток сильних сторін                                    | Компетенції, розвинені на високому рівні застосовуються для того, щоб нівелювати недоліки у рівні розвитку інших, слабших.                                                                                                                      |
| 12. Мозковий штурм                                             | Оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності учасників для генерування ідей та варіантів дій.                                                                                                                  |
| 13. Відвідування провідних світових компаній                   | Можливість набуття досвіду розвитку і впровадженні різних корпоративних навичок. Особливо корисно для співробітників, які розглядаються в якості ймовірних кандидатів на керівні посади.                                                        |
| 14. "Дзеркальні семінари"                                      | За участю керівників вищої ланки обговорюються результати аналізування навичок, наявних на рівні компанії в цілому, а також на рівні окремих функціональних напрямків і співробітників.                                                         |

Джерело: розроблено автором

Наставник навчає, направляє та ділиться своїм досвідом.

Проте участь наставника у розвитку компетенцій керівника характеризується певними характеристиками (недоліками), а саме:

- можливі додаткові витрати з бюджету організації;
- розвиток конкурентних відносин між наставником і підлеглим в результаті швидкого професійного розвитку підлеглого і недостатнього розвитку наставника;
- обмеження професійної самостійності працівника в ситуаціях, коли індивідуальний підхід консультанта виявляється невдалим;
- неоднозначне ставлення інших співробітників до наявності наставника в когось із колег, що може спричинити негативну соціально-психологічну атмосферу в колективі (в підрозділі або у всій організації).

Коли мова йде про важливість ролі наставника в професійному житті працівника, науковців насамперед цікавить наставництво як елемент адаптації, ефективності та навчання. Щоб визначити роль і місце наставника в розвитку компетенцій підлеглого, необхідно визначити дату початку наставництва. Це може бути період у професійному житті керівника, коли він усвідомлює необхідність пошуку наступника (в системі кадрового резерву організації чи ззовні), або це може бути момент зустрічі з перспективним підлеглим або рішення передати набутий у цій сфері досвід на користь організації (рис. 3.12).

Немає сумніву, що керівництво може заохочувати окремих співробітників до наставництва як фінансово (пільги, гранти тощо), так і нематеріально (похвали, грамоти, нагороди). Водночас такими управлінськими діями можна вважати способи (методи) залучення та заохочення наставника до навчання працівників у процесі розвитку компетентності: використання матеріального та нематеріального стимулювання.



Рис. 3.2. Класифікація наставництва у процесі розвитку компетентностей керівника

Джерело: : сформовано автором

В умовах розвитку компетенцій керівника, коли розвиток компанії залежить від усіх співробітників, ініціатива щодо залучення наставника може мати кілька джерел. При цьому слід зазначити, що коучинг (коли підлеглий ініціює пошук) і наставництво (керівництво організації ініціює призначення чи працевлаштування наставника) можна виділити за ініціативою пошуку наставника.

Різні форми співпраці наставника і працівника можуть бути як некомерційними, так і платними. Безкоштовна (публічна) форма не дає фінансової вигоди від наставництва. При наймі наставника за винагороду керівництво підприємства повинно передбачити відповідні кошти в бюджеті підприємства та забезпечити джерела фінансування.

Пошук індивідуального підходу до розвитку компетенцій конкретного керівника зумовлює вибір відповідного виду менторської участі. Дистанційна освіта (наставництво) можлива в епоху інформаційних технологій, тому варто

розглянути участь наставника в такій формі: безпосередньо та інтерактивно (дистанційно, віртуально). Інтерактивний вид дозволяє наставнику дистанційно професійно розвивати підлеглого за допомогою ІТ-технологій (телефон, Інтернет, Skype тощо). Пряма (активна) і пасивна форма визначає міру участі наставника в розвитку лідерських компетенцій.

Проактивна участь у розвитку компетенцій означає, що наставник не звертає активної уваги на зовнішні умови та обставини, діє відповідно до власних внутрішніх суджень і переконань і має обмежену реакцію на зовнішню критику та втручання.

Наставник і співробітник не завжди працюють в одній організації. Є можливість скористатися послугами незалежного зовнішнього експерта (наставника). Таким чином, залежно від робочого середовища (робочого місця) наставника можна розрізнити внутрішнє (від тієї ж організації) і зовнішнє наставництво.

Тривалість наставництва може змінюватись залежно від визнання наставником здатності керівника самостійно виконувати більш складні робочі завдання. Тоді мудрий наставник повинен «відпустити» свого підлеглого «на самоплив», оскільки це не означає повної втрати стосунків, а лише те, що їхня співпраця вийшла на якісно новий рівень.

Звичайно, постійно перебувати під наглядом фахівця-наставника неможливо, тому приходить час (бажано) завершувати наставництво під час розвитку компетенцій співробітника. Існує багато причин, за якими і наставник, і працівник можуть ініціювати припинення наставництва (табл. 3.4).

Враховуючи особливості, переваги та недоліки наставництва доцільно оцінити ефективність залучення наставника до процесу розробки програмного забезпечення керівників. При цьому позитивним ефектом можна вважати всі результати, зумовлені залученням наставника до розвитку компетенцій керівника; водночас витрати – це всі матеріальні та нематеріальні витрати, понесені в процесі наставництва з метою досягнення відповідних результатів розвитку компетентності.

Таблиця 3.4 - Причини завершення наставництва під час розвитку компетентностей керівника

| З ініціативи працівника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | З ініціативи наставника або керівництва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• перехід (переведення) в інший підрозділ організації, зокрема територіально-відокремлений; звільнення;</li> <li>• психологічна несумісність у підходах при вирішенні професійних питань та особистій комунікації;</li> <li>• усвідомлення керівником власного рівня розвитку компетентностей (відповідно рівню зростання колективу організації) або досягнення бажаного (очікуваного, запланованого) результату ПЗ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• співробітник "наздогнав" наставника у розвитку компетентностей, демонструє достатню самостійність у виконанні функціональних обов'язків та прийнятті управлінських рішень, наставник усвідомлює недоцільність надання подальшої допомоги;</li> <li>• географічна зміна місця подальшої праці наставника через перехід в інший територ. структур. підрозділ, організацію, регіон;</li> <li>• завершення терміну дії угоди про наставництво;</li> <li>• досягнення усіх (більшості) попередньо встановлених цілей;</li> <li>• припинення виділення коштів з бюджету організації на підтримування та розвиток наставництва.</li> </ul> |

Джерело: сформовано автором

Оцінюючи ефективність наставництва необхідно враховувати, що корисний ефект необхідно враховувати не тільки з точки зору працівника, а й з точки зору наставника і підприємства в цілому. Результати (вигоди) і витрати слід розрізняти як фінансові (витрати, доходи), інформаційні (пошук, доступ, аналіз), емоційні (витрати енергії, ентузіазм тощо) і мотиваційні (задоволення потреб тощо).

Розуміння виникнення та розумного розподілу відкритих та прихованих (наприклад, емоційних) витрат, які несуть учасники процесу наставництва, вимагає їх свідомого виявлення та моніторингу з метою управління з метою досягнення очікуваних оптимальних результатів та сприятливих ефектів для зацікавлених.

Таблиця 3.5 - Характеристики параметрів ефективності залучення наставника у процес розвитку компетентностей керівника

| Корисні ефекти (результати)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Затрати                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| З точки зору наставника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток власних навиків наставництва та управління;</li> <li>зростання статусу в організації;</li> <li>задоволення потреб поваги з боку оточення;</li> <li>задоволення потреб відчуття причетності до подій, владарювання та зростання;</li> <li>матеріальна винагорода (оплата праці згідно договору; надбавки, доплати);</li> <li>посилення репутації професіонала.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Часові затрати;</li> <li>емоційні затрати.</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| З точки зору керівника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>кар'єрне зростання;</li> <li>вищий рівень заробітної плати, кращі умови праці, відносини з людьми;</li> <li>задоволення потреб безпеки та захищеності майбутнього;</li> <li>задоволення потреб та визнання з боку персоналу ; зростання самоповаги;</li> <li>прискорення ПЗ за рахунок стимулювання з боку наставника;</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>затрати часу на власне удосконалення;</li> <li>затрати коштів (література, участь у семінарах тощо);</li> <li>збільшення емоційних витрат через посилення і розвиток зон відповідальності.</li> </ul> |
| З точки зору підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>збільшення кількості висококваліфікованих працівників (зростання рівня компетентності персоналу);</li> <li>скорочення часових та організаційних затрат у процесі прийняття управлінських рішень тощо;</li> <li>зростання якості управлінських рішень, зниження рівня помилок, браку, відхилень тощо.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>затрати, пов'язані з утриманням наставника (ЗП, інші супутні витрати тощо).</li> </ul>                                                                                                                |

Джерело: сформовано автором

Тому роль наставника, безсумнівно, важлива з точки зору розвитку компетенцій керівника, оскільки вона викликає багато позитивних і корисних ефектів не тільки для співробітника, а й для наставника та компанії.

Зараз у світі та в Україні активно відбуваються процеси цифровізації

економіки. В автоматизованому виробництві управління процесом відбувається в режимі реального часу. Впроваджені кіберфізичні системи можуть створювати віртуальні копії об'єктів у фізичному світі, контролювати виробничі процеси та приймати централізовані та децентралізовані рішення. Вони можуть спілкуватися, взаємодіяти, адаптуватися та навчатися в реальному часі. Інтернет-технології відіграють важливу роль у забезпеченні зв'язку між співробітниками та машинами. Все це вимагає відповідної попередньої підготовки персоналу.

Епоха цифрової економіки надає пріоритет стратегічно важливому інструменту – знанням, від яких залежить сталий економічний розвиток бізнесу, що працює в різних галузях. У зв'язку з цим доцільно розробити новий підхід у розробці стратегії розвитку бізнесу, який базується на сучасних інструментах і методах інтеграції корпоративних знань і системи управління організацією. Правильне використання ресурсів компанії, своєчасне формування та розвиток компетенцій дозволяють компанії досягти бажаних ефектів своєї господарської діяльності на цільовому ринку. Вони відображаються в таких показниках, як частка ринку, рівень задоволеності споживачів і т.д.

Підвищення цифрової компетентності менеджерів може вплинути на результати діяльності компанії. Компетентність у життєвих і робочих навичках також вимагає гнучкості та адаптивності, ініціативи та незалежності, соціальних та міжкультурних навичок, продуктивності та відповідальності, лідерства та підзвітності.

Цифрові навички є найважливішими елементами цифрової трансформації та роблять значний внесок у цифровізацію будь-якої країни. Розвиток необхідних навичок став ключовою частиною національних стратегій цифрової трансформації в Україні. Успішний розвиток та цифрова трансформація компаній потребує фахівців із сучасною професійною компетенцією. Незважаючи на «техніку» цифрового світу, він вимагає від співробітника «гнучких» навичок і компетенцій, таких як емоційний інтелект, креативність і комунікативні навички. Але найголовніше, що працівник повинен прагнути до постійного навчання. В

Україні успішно запроваджено рамки цифрової компетентності для різних категорій населення. Визначення Рамки цифрових компетенцій – інструменту, створеного для підвищення рівня цифрових компетентностей українців, допомоги у формуванні державної політики та розробки освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрових компетентностей та практичного застосування інформаційних технологій. інструменти та послуги населенням конкретних цільових груп.

На нашу думку, до важливих цифрових компетенцій вітчизняних керівників належать:

- навички інформаційних та комп'ютерних технологій;
- розробка та супровід веб-сайтів;
- навички роботи в цифровому інформаційному середовищі;
- використання електронних майданчиків для організації та проведення закупівель;
- вміння працювати в текстовому редакторі та робити презентації;
- просування бізнесу в Інтернеті; – Підтримка систем CRM, ERP, SCM.

Також важливо, щоб місцеві підприємці мали цифрові компетенції для просування свого онлайн-бізнесу. Це відкриває можливості для бізнесу виходити на міжнародні ринки через торгові майданчики (Amazon, Ebay, Etsy тощо). Цифрові навички, пов'язані з SEO (Search Engine Optimization), надзвичайно важливі для підприємців; контекстна реклама; контент-маркетинг; Відео маркетинг; SMM (просування в соціальних мережах) та e-mail маркетинг. Застосування систем CRM, ERP, SCM як набору цифрових інструментів у підприємницькій діяльності сприяє розвитку системи управління ефективністю бізнесу шляхом автоматизації основних процесів підприємства.

### **3.3 Ефективність впровадження заходів з підвищення професійних компетенцій керівника**

Ефективність професійного розвитку значною мірою залежить від змісту освіти, який визначається кадровими потребами органів самоврядування суспільства, від засобів, форм і методів професійної діяльності, які ґрунтуються та включають освітню та професійні програми відповідних напрямів. широкі професійні, економічні, правові, політичні, управлінські, соціально-гуманітарні, психолого-педагогічні та ін. Показником успішності є застосування набутих знань, умінь і навичок у професійній діяльності.

У найзагальнішому вигляді мета оцінювання полягає в тому, щоб зробити висновки про вплив навчальних програм, технологій їх реалізації та результатів навчання на діяльність керівників сільськогосподарських підприємств.

Комплексна оцінка ефективності навчального процесу складається з низки факторів, які можна вважати факторами зовнішньої та внутрішньої діяльності. До внутрішніх факторів належать рівень науково-методичного та технічного забезпечення навчального процесу; координація роботи підрозділів навчального закладу під час підготовки, проведення та проведення навчання; рівень розуміння учнями навчальної програми; рівень організації позаурочної роботи учнів (умови проживання, вільного часу, харчування тощо). Фактори зовнішньої дії включають оптимальний рівень рівноправної участі клієнтів і підприємців у навчальному процесі; організація підготовки навчання (забезпечення чисельності інструкторів; дотримання термінів прибуття та кількісного складу слухачів); ступінь участі здобувачів як у підготовці, так і в проведенні навчального процесу.

Для вимірювання ефективності професійного навчання використовуються різні методи вимірювання. При дослідженні задоволеності індивідуальних потреб, як одного з елементів ефективності професійного навчання, найбільш доцільно проводити опитування, яке дає змогу за короткий час отримати якомога більше інформації порівняно з інтерв'ю. стандартні і набагато дешевші. Позитивним моментом анкетування є те, що кожен здобувач висловлює власне уявлення про

зміст навчальних програм та організацію навчального процесу. Однак цей спосіб має недоліки (формальність заповнення анкет, нещирість відповідей через брак часу, необдуманість написання заяви та ін.), які значно знижують цінність отриманої інформації для формулювання висновки.

Доцільність організації системи покращення професійних компетентностей можна визначити за три етапи (рис.3.3)

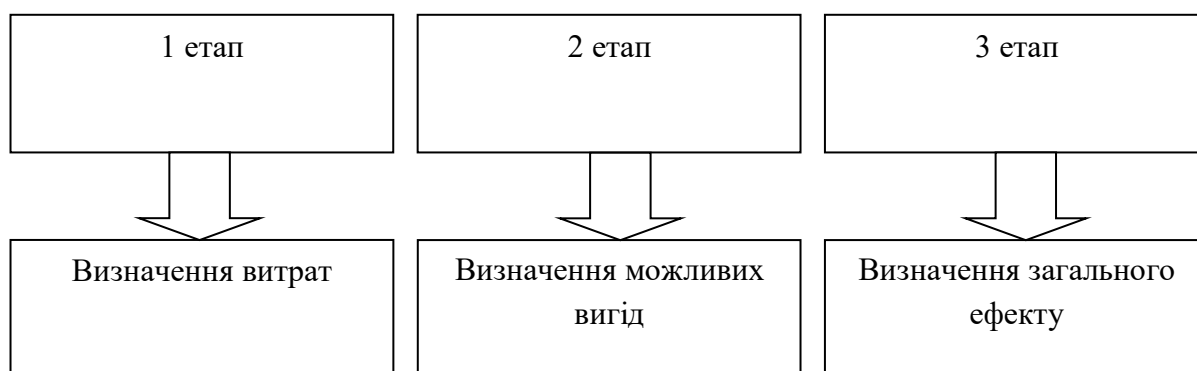


Рисунок 3.3 - Етапи визначення доцільності впровадження заходів з покращення професійних компетентностей

Джерело: складено автором

На першому етапі необхідно визначити витрати на проведення заходів, а саме: витрати на впровадження заходів з організації наставництва, витрати на впровадження навчання. На другому етапі мають бути визначені можливі вигоди від реалізації заходів: вигоди від скорочення витрат на оплату праці зовнішніх експертів; скорочення часу обробки даних для внутрішніх адміністраторів, щоб рекомендувати коригувальні дії; на основі результатів впроваджених на підприємстві, з урахуванням запропонованих елементів розвитку. Далі необхідно визначити загальний ефект від впровадження заходів з покращення професійних компетентностей керівника.

Підприємству для досягнення більшої ефективності в управлінні та для розуміння ефективності впроваджених заходів необхідно також розрахувати

витрати, пов'язані із застосуванням відповідних заходів усередині підприємства, які здійснюються за такою формулою:

$$B = B_{\text{оп}} + B_{\text{з}} \quad (3.1),$$

Де:

$B_{\text{оп}}$  – вартість оплати праці персоналу, який залучається до навчання працівників;

$B_{\text{з}}$  - витрати на заходи, пов'язані з навчанням працівників підприємства.

Розраховуємо витрати праці (планові):

$$B_{\text{оп}} = ЗП_{\text{п}} \times K_{\text{п}} \times T \quad (3.2)$$

де

$ЗП_{\text{п}}$  – місячна оплата праці працівника,

$K_{\text{п}}$  – кількість працівників;

$T$  - час роботи (3 місяці).

$$B_{\text{оп}} = 8,5 \times 2 \times 2 = 34,0 \text{ (тис.грн.)}$$

Витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників підприємства, складатимуть:

$$B_{\text{з}} = B_{\text{о}} + B_{\text{е}} \quad (3.3),$$

де:

$B_{\text{о}}$  – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів;

$B_{\text{е}}$  – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$B_{\text{з}} = 25,6 + 20 = 45,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, загальні витрати на навчання та оплату праці штатного персоналу наставників та залученого експерта:

$$B = 34 + 45,6 = 79,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Заходи, спрямовані на освоєння професійних компетенцій, які рекомендовано проводити:

1. Навчання керівників підприємства новим професійним компетентностям;
2. Навчання керівників підприємства за участю наставників та зовнішнього експерта;
3. Внутрішня координація процесу впровадження, для уникнення непорозумінь і відкритих питань для будь-якого керівника або підлеглого.

Таблиця 3.6 - Витрати на реалізацію запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління бізнесом.

| Витрати                             | Сума, тис. грн |
|-------------------------------------|----------------|
| Витрати на оплату праці наставникам | 34,0           |
| Витрати на навчальні заходи         | 45,6           |
| Разом                               | 79,6           |

Джерело: розраховано автором

Час, необхідний для впровадження методу заходів.:

- визначення процесів підвищення професійних компетентностей – 3-5 місяців,
- обговорення та встановлення річних і квартальних цілей – 1 місяць.

Результати виконання заходів відповідно до експертної оцінки спеціалістів підприємства наведені в таблиці 3.7. Підприємство усвідомило переваги від зменшення невідповідностей в результаті поточної оцінки фінансово-економічної ситуації 2023 року. Отже, результат реалізації заходів з урахуванням обсягу економії праці відповідних спеціалістів та вигоди від відповідних управлінських рішень становить 79995,0 грн. Наступним кроком є розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.

$$E_{\text{еф}} = 89700 - 79995,0 = 9705,0 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.7 - Результати від впровадження запропонованих заходів, грн.

| Стаття                                                                                                            | Розрахунок                                                                                                     | Сума, грн. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Зменшення витрат на роботу залучених спеціалістів                                                                 | Витрати на залучення зовнішніх спеціалістів – Витрати на навчання=107593 - 71193                               | 34000,0    |
| Зменшення часу обробки інформації для пропонування коригувальних дій та прийняття правильних управлінських рішень | економія часу - 1 особа по 108 годин на рік: $1 \cdot 108 \cdot 16,0 \cdot 22,41 \text{ грн./год.} \cdot 1,18$ | 45695,0    |
| Разом                                                                                                             |                                                                                                                | 79995,0    |

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо відносний показник економічного ефекту від впроваджених заходів:

$$К_{\text{еф}} = 89700 / 79995,0 = 1,12.$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів:

$$T_o = 79995,0 / 89700 = 0,89 \text{ року або } 11 \text{ місяців.}$$

Всі проведені розрахунки зведені у табл. 3.8. Отже, згідно з результатами всіх розрахунків, впровадження запропонованих заходів принесе ефект 9705,0 грн. Проект впровадження послуги окупиться за одинадцять місяців.

Отже, розроблені заходи придатні для їх впровадження, а витрати на них виправдані з економічної точки зору.

Таблиця 3.8 - Результати оцінки запропонованих заходів з організації заходів по підвищенню професійних компетентностей керівника в межах підприємства.

| Витрати, грн..                      |             | Вигоди, грн.                                   |           |
|-------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|-----------|
| Вид                                 | Сума, . грн | Вид                                            | Сума, грн |
| Витрати на оплату праці наставникам | 34000,0     | Зменшення витрат на роботу зовнішніх експертів | 38500,0   |
| Витрати на навчальні заходи         | 45695,0     | Покращення прийняття управлінських рішень      | 51200,0   |
| Разом                               | 79995,0     |                                                | 89700,0   |

Джерело: розраховано автором

## ВИСНОВКИ

Практика свідчить, що сучасні проблеми підприємства багато в чому обумовлені недостатнім рівнем розвитку потенціалу системи управління, який, своєю чергою, залежить від професійного потенціалу та компетентності керівників. Якість цих потенціалів створює передумови сталого ефективного функціонування та розвитку підприємства. Сучасний менеджер, як професіонал, зорієнтований на вирішення нестандартних ситуацій, які все частіше з'являються в роботі, постійно розвиває та поєднує в собі нові риси, здібності та властивості. Підвищення результативності його роботи можливе завдяки доповненню традиційного функціонального підходу до здійснення роботи – проблемно-орієнтованим підходом, суть якого полягає у випереджувальному виявленні проблем і розробленні програм і проектів для їх вирішення. Важливою вимогою сьогодення для успіху організації є наявність серед її менеджерів таких, які здатні активно впливати на всі процеси й умови відтворення капіталу організації. Сучасні менеджери повинні не лише оперативно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проявляти ініціативу щодо формування уподобань споживачів та потреб ринку, впроваджувати інновації, створювати нові види товарів та послуг тощо.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «СП-АГРОС». Встановлено, що ТОВ «СП - АГРОС» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Констатовано спрямування товариства на розвиток, що підтверджено виявленою позитивною динамікою основних показників до 2023 року. Падіння базових показників діяльності у 2023 році обумовлено погіршенням економічної і політичної ситуації в країні, проте за наявного ресурсного потенціалу у підприємства є всі шанси відновити свої позиції на ринку та підвищити результативність господарювання.

В кваліфікаційній роботі охарактеризовано зміст і виокремлено чинники впливу на компетентність і професійне зростання керівника, на основі чого

сформовано послідовність оцінювання компетентностей працівників АУ, що має прикладне застосування.

Нами запропоновано та обґрунтовано взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей керівника; сформовано підхід до розрахунку параметрів професійної компетентності керівника.

На основі взаємозв'язку передумов та чинників у сфері розвитку компетентностей керівника здійснено класифікування передумов та основних мотивів розвитку компетентностей управлінських працівників що дозволить спонукати керівників до професійного зростання та розвитку компетентностей за рахунок впливу на задоволення пріоритетних мотивів.

За результатами досліджень розроблено модель розвитку компетентностей керівника підприємств, яка дозволяє врахувати основні бар'єри та ризики, що супроводжують даний процес. Виявлено та охарактеризовано основні бар'єри у процесі розвитку компетентностей керівника. Сформовано класифікацію та охарактеризовано основні ризики розвитку компетентностей керівника, ідентифікування яких дозволить управлінцю вчасно обирати стилі поведінки для ухилення, нівелювання чи запобігання їх негативному впливу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_1/Alekseenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf) (дата звернення: 10.08.2023).
2. Андрусь, О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. ефективна економіка. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/80.pdf) (дата звернення: 10.08.2023).
3. Бережна Г. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2012.../EC212\\_12.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf) (дата звернення 10.08.2023).
4. Берека В.Є. Формування компетентності майбутнього менеджера освіти як провідне завдання сучасної освітньої політики. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Педагогічні науки»*. 2018. Випуск 6(35). С.37-50.
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-sc.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 10.08.2023).
6. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства. <http://www.nbuv.gov.ua/portal/> (дата звернення: 10.08.2023).
7. Гришин І. Є. Теоретичні основи формування кадрової політики підприємства. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.35-37.
8. Гришин І. Є. Формування професійних компетентностей в органах публічної влади. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали II*

- Міжнародної науковопрактичної конференції* (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С.191-193.
9. Гришин І. Управління формуванням професійних компетентностей керівника сільськогосподарського підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С.611-614.
  - 10.Дарміць Р. З. Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств. дис.к.е.н..., Львів, 2019. 303 с.
  - 11.Кулик Ю. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів. URL: [kneu.edu.ua/userfiles/diser\\_meim/ Kulyk.doc](http://kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc) (дата звернення: 10.08.2023).
  - 12.Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/ e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko\\_307.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm) (дата звернення 15.08.23).
  - 13.Нагорна Н., Гуца П. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера сфери освітніх послуг. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип 21, том 1. С. 204-208.
  - 14.Осадча Л. А. Формування професійної компетенції майбутніх менеджерів. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку: збірник тез наукових робіт Міжнародної науково-практичної конференції (Буковель-Київ) «20–23» березня 2019 року*. Фінансова рада України, Київ, 2019. II том. С. 59–64.
  - 15.Осадча Л. Проблеми формування професійної компетенції керівників аграрного бізнесу. *Психологічний журнал*, 2021. (7), 57–64.
  - 16.Про професійний розвиток працівників. Закон України від 01.01.2013 №5067-VI. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 10.08.2023).
  - 17.Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності. URL:

[www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tippp/2009\\_1/shejko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tippp/2009_1/shejko.pdf) (дата звернення: 20.04.2024).

- 18.Формування професійної компетентності майбутнього менеджера у процесі навчання. URL: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2\\_47.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_47.pdf) (дата звернення: 24.03.2024).
- 19.Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice . New York: Kogan Page Limited, 2017. 738 p.
- 20.Bessant J., Tidd J.Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. 524 p.
- 21.Carbery R. Human resource development: a concise introduction. London: Palgrave, 2015. 270 p.
- 22.Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases. Boston: Cengage Learning, 2017. 743 p.
- 23.Kerzner H., Project management best practices: achieving global excellence Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2018. 768 p.
- 24.Leatherbarrow C., Fletcher J. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 642 p.
- 25.Leroy H., Segers J. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*. 2018. P. 249–257.